

Urheiluseurojen taloudelliset ongelmat

Tuomas Kuisma

Tekijä Tuomas Kuisma	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Urheiluseurojen taloudelliset ongelmat	Sivu- ja liitesivumäärä 66 + 0
<p>Urheiluseuratoimintaa on viime aikoina varjostanut niiden taloudelliset ongelmat. Uutisointi pääsarjatasen joukkueiden konkurssitapauksista on nostanut aiheen myös kansan tietoisuuteen. Taloudelliset ongelmat eivät kosketa pelkästään ammattilaisseuroja, vaan samojen ongelmien kanssa taistelevat myös pienemmät urheiluseurat.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää urheiluseurojen taloudellisten ongelmien taustalla olevia tekijöitä, sekä löytää niitä ehkäiseviä tekijöitä. Pääpainopiste on pienten ja keskikokoisten palloiluseurojen toiminnassa. Suurempia pääsarjatasolla kilpailevia urheiluseuroja ei ole kuitenkaan täysin sivuutettu, koska taloudelliset ongelmat ovat tasosta riippumatta hyvin samanlaisia.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana on junioritoimintaan keskittyvä koripalloseura KLaNMKY. Seuran tulevaisuudensuunnitelmiin kuuluu toiminnan laajentaminen. Seuran johto haluaa kuitenkin selvittää taloudellisten ongelmien taustalla olevat tekijät ennen toimintansa laajentamista. Tiedostamalla ongelmien taustalla olevat tekijät, seuralla on mahdollisuus yrittää välttää niitä ja rakentaa tulevaisuuden laajentumissuunnitelmat vankemmalle pohjalle.</p> <p>Opinnäytetyö teoriaosuus käsittelee urheilutoiminnan sekä yhdistystoiminnan erityispiirteitä ja urheiluseurajohtamiselle keskeisiä aiheita. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastattelujen muodossa. Tutkimuksen haastateltavat ovat urheiluseuratoimijoita sekä urheiluseuratoiminnan asiantuntijoita.</p> <p>Tutkimuksessa ilmenneet yleisimmät ongelmien aiheuttajat liittyvät seurojen heikkoon ja ammattitaidottomaan johtoon, sekä urheilun toimintaympäristön erityispiirteisiin. Ongelmia aiheutuu, kun urheilujohtajien voitontavoittelu nousee liian suureen arvoon. Tällöin päätöksiä ei tehdä rationaalisin perustein, vaan usein urheilun suuret tunteet ottavat vallan. Myös toiminnan suunnittelemattomuus ja kausi kerrallaan eläminen ajavat seuroja taloudelliseen ahdinkoon.</p> <p>Ongelmien aiheuttajia ei välttämättä kaikkia pystytty poistamaan, mutta niitä voidaan ehkäistä sekä niiden vaikutusta pyrkiä lieventämään. Helpoiten yksittäinen seura pystyy vaikuttamaan ongelman aiheuttajiin, muuttamalla omaa toimintamalliaan organisoidummaksi ja järjestelmällisemmäksi. Tarkalla suunnitelmallisuudella sekä ammattitaitoisella johtamisella monet ongelmat olisivat vältettävissä. Urheilun piirissä on myös jonkin verran sen erityispiirteistä ja rakenteista aiheutuvia ongelmia, joiden korjaamiseksi vaaditaan pidemmän aikavälin järjestelmällistä toimimista kaikkien urheilun parissa toimivien taholta.</p>	
Asiasanat Urheiluseurat, talousongelmat, urheilujohtaminen, talousjohtaminen, urheiluseuratoiminta	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne	2
2	Urheiluseuratoiminta	4
2.1	Urheilun ekosysteemi.....	5
2.2	Yhtiö vai yhdistys	8
2.3	Yhdistystoiminta.....	9
2.4	Yhdistyksen tunnusmerkit	10
2.5	Yhdistystoiminta vs. yritystoiminta.....	12
3	Toimeksiantaja KlamMKY.....	15
3.1	Seuran toiminta.....	15
3.1.1	Organisaatorakenne.....	15
3.1.2	Seuran talous.....	16
4	Urheiluseurajohtaminen	17
4.1	Hyvä hallinto ja hallitus.....	17
4.2	Urheiluseuratoiminnan suunnittelu	18
4.2.1	Strategian tehtävä.....	19
4.2.2	Strategian kehittäminen.....	20
4.2.3	Toiminta-ajatus	20
4.2.4	Strategiasta toimintaan	21
4.3	Henkilöstöjohtaminen.....	23
4.3.1	Vapaaehtoistyön johtaminen	26
4.4	Talusojohtaminen.....	26
4.4.1	Budjetointi	27
4.4.2	Rahoitus.....	29
4.5	Kokonaisvaltaisuutta johtamiseen	29
5	Tutkimus urheiluseurojen talousongelmista.....	30
5.1	Tutkimussuunnitelma	30
5.1.1	Tutkimusaineisto	31
5.1.2	Teemat.....	33
5.1.3	Tutkimuskysymykset	34
5.2	Tutkimuksen validiteetti.....	34
6	Tutkimuksen tulokset.....	37
6.1	Lähtöteemat vs. tutkimuksessa esille nousseet teemat	37
6.2	Urheilun ominaispiirteet.....	38
6.2.1	Urheilun luonne.....	38
6.2.2	Rakenteelliset ongelmat	39
6.3	Urheiluseuran johto.....	42

6.3.1	Johtajuus ja johtajan rooli.....	42
6.3.2	Talousjohtaminen.....	44
6.4	Muut esille nousseet teemat.....	47
6.4.1	Organisaatiorakenne.....	47
6.4.2	Markkinointiosaaminen	48
6.4.3	CRM.....	49
6.4.4	Riskienhallinta	49
6.5	Ilmiö kansainvälisellä tasolla	49
6.6	Miten urheiluseurat voisivat välttää taloudelliseen ahdinkoon ajautumisen.....	50
6.6.1	Johdossa tapahtuvat toimenpiteet.....	50
6.6.2	Johtajan taloudellinen ajattelu	51
6.6.3	Realistisuus budjetointiin.....	52
6.6.4	Markkinoinnin mahdollisuus	53
6.6.5	Rakenteellisiin tekijöihin vaikuttaminen	54
6.6.6	Muut tekijät.....	55
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	56
7.1	Tutkimuksen reliabiliteetti	58
7.2	Pohdinta ja johtopäätökset.....	59
7.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman työn arviointi	62
	Lähteet	64

1 Johdanto

Jääkiekkjoukkue Espoon Blues ajautui maaliskuussa konkurssiin. Liigassakin mainetta niittäneen seuran talous oli ollut kuralla jo useamman vuoden ja konkurssihetkellä sen velat olivat kasvaneet lähes miljoonaan euroon. Blues ei ole yksin ongelmiansa kanssa vaan myös Veikkausliigassa pelannut jalkapalloseura PK-35 ja Korisliigassa pelannut Loimaan Bisons ovat olleet viime aikoina otsikoissa taloudellisten ongelmien vuoksi. Myös pienemmät seurat joutuvat kamppailemaan yhä useammin pitääkseen taloutensa kurissa ja välttääkseen budjetin kääntymisen miinuksien puolelle. Viime vuosina yhä useammat uutiset urheiluseurojen ajautumisesta taloudellisiin vaikeuksiin ovat varjostaneet kaikilla tasoilla toimivien seurojen keskittymistä olennaiseen – eli urheiluun.

Urheiluseuratoiminnan pyörittämisessä kohtaa yhä enemmän haasteita nykyajan erilaisissa toimintaympäristöissä. Kilpailu, resurssit, olosuhteet ja ajanpuute asettavat usein rajat urheiluseuratoiminnalle. Menestyksen ja taloudellisen tilanteen voidaan nähdä kulkevan käsi kädessä. Ongelmana usein on vain menestyksen nostaminen liian suureen arvoon, jolloin helposti ajaututaan noidankehään. Heikosti menestyneet seurat hakevat pelastusta usein palkkaamalla kalliita pelaajia ja valmentajia toivoen heidän tuovan menestyksen kautta ratkaisun myös kassavajeeseen. Muutama henkilö harvoin pystyy kääntämään kelkkaa täysin ja on muistettava myös, että monessa urheilulajissa vain yksi voi voittaa. Urheilun luonteelle ominaisen epävarmuuden astuessa peliin mukaan, ongelman ainekset ovat valmiina.

Otsikkoihin päätyvät usein vain suurimmat pääsarjatasojen seurat. Todellisuudessa samojen aiheiden äärellä kamppailevat myös ympäri Suomea toimivat pienemmät yhdistysmuotoiset urheiluseurat. Ilmiö itsessään on erittäin mielenkiintoinen. Yleishyödyllisen yhdistyspohjaisen urheiluseuratoiminnan pyörittäminen pitäisi olla maailman helpoin tapa pitää seuran talous plussalla, koska:

- yleishyödyllinen yhdistys ei ole arvonlisäverovelvollinen
- yleishyödyllisillä yhdistyksillä on mahdollisuus hakea erilaisia tukia ja avustuksia
- harrastamiselle on tarjolla puoli-ilmaiset tilat
- toiminta pyörii pääsääntöisesti ilmaisen vapaaehtoistoiminnan voimin

Normaalin kaupallisen yhtiön silmin katsottuna on erittäin vaikea nähdä, miten talous on mahdollista saada miinukselle jos toiminnalle suodaan kyseiset lähtökohdat. Asia ei kuitenkaan kaikessa yksinkertaisuudessaan ole ihan näin, vaan pienemmät seurat kokevat myös yhtäläillä ongelmia urheilun erilaisessa toimintaympäristössä.

Harraste- ja junioriseurat eivät juurikaan pääse nauttimaan sijoittajien tai mainostajien tuomasta rahoituksesta. Pieniä lahjoituksia ja sponsorisopimuksia lukuun ottamatta suurin osa seurojen varallisuudesta tulee suoraan sen jäsenien rahapusseista sekä heidän tekemästä varainkeruusta. Suurin osa suomalaisista urheiluseuroista keskittyy junioreille ja nuorisotoimintaan, jolloin toiminnan rahoittajina toimivat lasten sekä nuorten vanhemmat.

Vanhemmat antavat seuran toiminnalle usein myös rahallisten panoksen lisäksi paljon aikaa. Yhdistykset ja yritykset eroavat toisistaan kun puhutaan rahasta. Siinä missä yritysten tarkoitus on tuottaa taloudellista voittoa omistajilleen, toimii suurin osa yhdistyksistä nollatulosperiaatteella, jolloin voiton saavuttaminen ei ole tavoiteltavaa. Tällöin myös suurin osa henkilökunnasta koostuu vapaaehtoisista.

Suurilla seuroilla on varaa maksaa asiantuntevasta henkilökunnasta, jonka vastuulla on taloudenpito ja rahavirran varmistaminen. Vapaaehtoisien työpanoksella toimivilla seuroilla on kuitenkin harvoin mahdollisuus valita vaan tehtäviin valitaan halukkaista pätevimmät. Toimintaa pyöritetään pitkälti rakkaudesta lajiin omien päivätöiden ohella, jolloin tulos usein myös on sen näköistä. Urheilussa usein myös tunteet ottavat vallan, jolloin valintoja ei aina tehdä välttämättä rationaalisin perustein vaan sydämellä on järkeä enemmän valtaa.

Kokonaisuudessaan ilmiö on huolestuttava erityisesti junioritoimintaan keskittyvistä seuroista puhuttaessa. Lapsiin ja nuoriin kohdistuva urheiluseuratoiminta luo paitsi pohjan terveemmille elämäntavoille myös eri lajien tulevaisuuden huippu-urheilijoille.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esille tekijöitä, jotka ovat urheiluseurojen taloudellisten ongelmien taustalla. Tämän lisäksi pyritään löytämään tekijöitä, joiden avulla seurat pystyisivät ehkäisemään taloudelliseen ahdinkoon ajautumisen. Tutkimukseni toimeksiantaja on junioritoimintaan keskittyvä koripalloseura KLaNMKY, jonka tulevaisuuden suunnitelmiin sisältyy toiminnan laajentaminen. Viime aikoina vahvasti esillä olleet urheiluseurojen taloudelliset ongelmat varjostavat kuitenkin suunnitelmia, josta johtuen he haluavat selvittää ilmiön taustalla olevat tekijät.

Tutkimuksessani tarkastellaan urheiluseurojen taloudellisia ongelmia, niin suurten kuin pienempienkin urheiluseurojen näkökulmasta. Näin mahdollistetaan mahdollisimman selkeä kokonaiskatsaus ilmiöstä. Ongelmien aiheuttajista on löydettävissä paljon yhtäläisyyksiä näiden kahden ryhmän välillä, mutta osa ongelmat ovat lähinnä vain ammattilais-

seurojen ongelmia ja osa pienempien seurojen ongelmia. Opinnäytetyön painopiste on kuitenkin pienemmissä yhdistysmuotoisissa seuroissa, koska ne muodostavat selkeän enemmistön koko Suomen urheiluseuroista.

Aiheen ajankohtaisuuden vuoksi siitä löytyy hyvin vähän tieteellistä tutkimusta sekä kirjallisuutta. Tämän hetkinen aineisto keskittyy lähinnä vain kertomaan ilmiöstä hakematta siihen kuitenkaan ratkaisuja. Opinnäytetyössä on pyritty syiden lisäksi etsimään myös keinoja, joilla taloudellisia umpikujia pystyttäisiin ennaltaehkäisemään.

Empiirinen osuudessa tutkitaan tarkemmin ilmiön taustalla olevia tekijöitä teemahaastatteluiden muodossa. Tutkimukseni aineisto koostuu viidestä haastattelusta. Haastateltavat edustavat kahdenlaisia seuroja, niitä joiden talousasiat ovat hyvin sekä niitä, jotka kamppailevat tai ovat kamppailleet talousvaikeuksien kanssa. Lajeista ovat edustettuina koripallo, jääkiekko, jalkapallo ja salibandy. Seurojen edustajien lisäksi olen haastatellut urheilupiireissä arvostettuja urheiluseuratoiminnan konsultteja, joilla on kattava kokemus erilaisista seuroista ja niiden taloudellisista vaikeuksista. Aineiston pohjalta pyrin tarkastelemaan syitä miten ja miksi seurat ovat ajautuneet taloudellisiin vaikeuksiin.

2 Urheiluseuratoiminta

Urheiluseurojen historia on Suomessa yli 150 vuotta vanha. Urheiluseuratoiminta tuli Suomeen vahvan kansallisen heräämisen aikakaudella. Keisari Aleksanteri II:n valtakaudella (1855–1881) koittivat vapaammat poliittiset olot, jolloin yhteiskunnallinen toiminta vapautui ja sen myötä myös Suomen ensimmäinen urheiluseura perustettiin vuonna 1856. Näistä ajoista on tultu pitkälle nykyajan yhteiskuntaan, jossa urheiluseurojen ja -lajien määrä on moninkertaistunut ja toiminta kehittynyt monipuolisempaan suuntaan. (Kansalaisyhteiskunta 2007.)

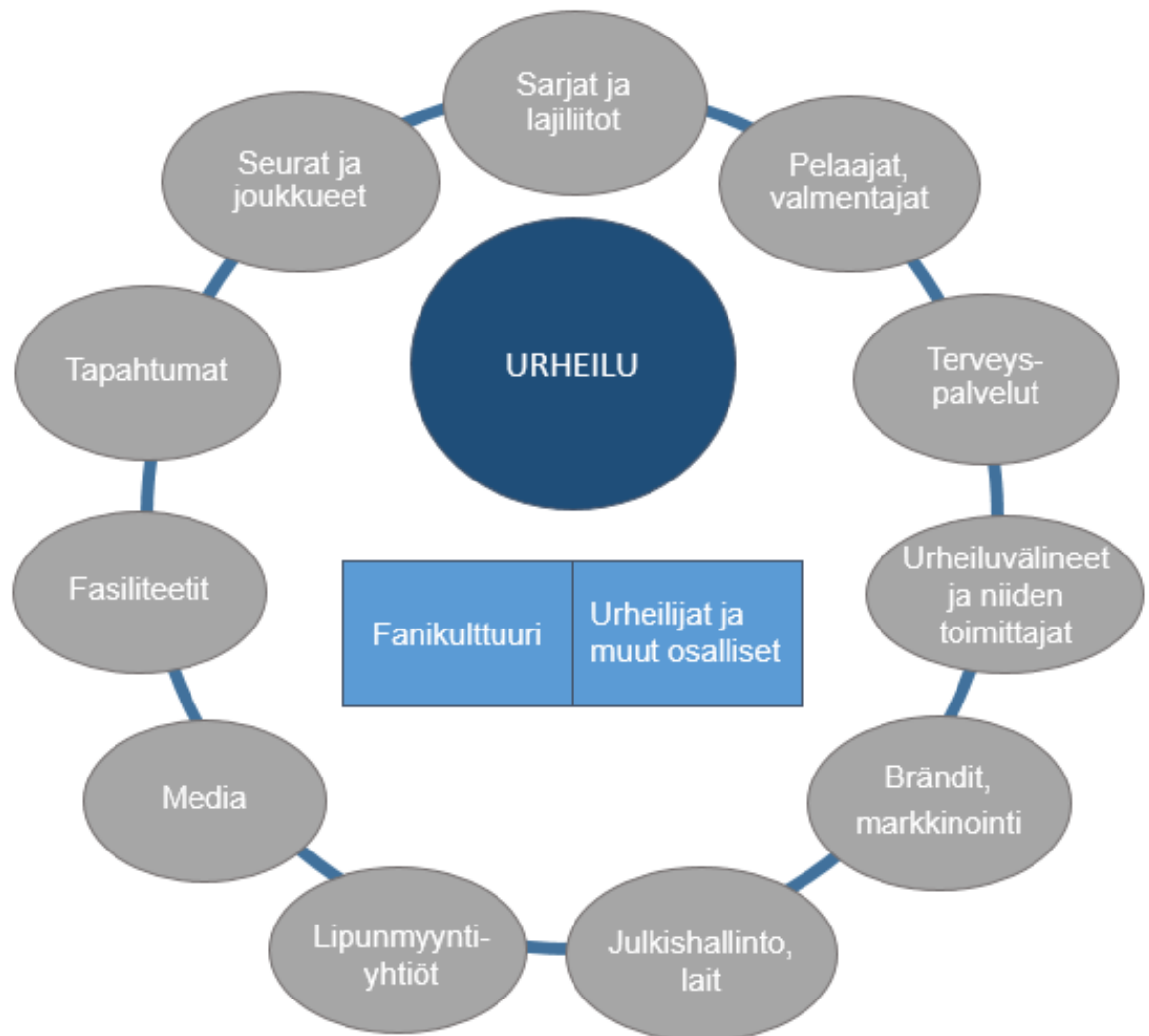
Urheiluseurojen kokonaislukumäärää on hyvin vaikea määritellä. Määrän selvittämisessä on kaksi isoa perusongelmaa. Urheiluseuroista ei ole olemassa yhteistä rekisteriä, eikä urheiluseura-käsitteelle ole olemassa yhtä ja selkeää määritystä. Urheiluseura-käsitteen lisäksi urheiluseuroista käytetään esimerkiksi myös liikuntaseura-nimitystä. Yhdistelemällä erilaisia lähteistä saatu tieto voidaan kuitenkin karkeasti arvioida, että urheiluseurojen määrä suomessa on noin 20 000. (Korkatti & Mäenpää 2012, 16.)

Urheiluseurojen parissa aikaansa viettävien suomalaisten määrästä löytyy puolestaan hieman tarkempaa tietoa. Lähes viides suomalaisista, eli noin miljoona suomalaista on vuosittain mukana urheiluseuratoiminnassa. 3-18 vuotiaiden lasten ja nuorten osuus tästä määrästä on reilu 400 000. Lisäksi liikunnan ja urheilun ohjaustoiminta ja kaikenlainen ylläpito työllistää Suomessa yhteensä noin 17 000 henkilöä. Yksityinen sektori kattaa tästä enemmistöosuuden. Yksityiset yhdistykset/yhtiöt työllistävät yhteensä noin 6 000 henkilöä, urheiluseurat 3500 henkilöä ja erilaiset valtakunnalliset järjestöt 600 henkilöä. Koulujen ja oppilaitosten työllistämä määrä on 2 000 henkilöä. Julkisen sektorin osuus tästä on noin kolmannes. (Korkatti & Mäenpää 2012, 8.)

Lukemat ovat kuitenkin vain murto-osa urheilutoiminnan parissa työskentelevien vapaaehtoisten määrästä. SLU:n raportin mukaan urheiluseuroissa toimii vapaaehtoisia aikuisia vuosittain noin 500 000. Lukemat ovat suuria ja kansainvälisellä tasolla vertailtaessa korkeita. Muutenkin Pohjois-Euroopan seuratoiminta on hyvin ainutlaatuista. Suuressa osaa maista koulut ovat urheilu- ja liikuntakulttuurin vahva perustoimija. Pohjois-Amerikassa suosituimmat palloilulajit (amerikkalainen jalkapallo, koripallo, baseball) ja niiden ammattiuurheilun jättiseurat jättävät varjoonsa monet muut lajit. Muualla maailmassa kuten Keski- ja Etelä-Euroopassa urheiluseura käsitteestä puhuttaessa keskustelu assosioituu nopeasti koskemaan vain jalkapalloa ja sen suurseuroja. Pohjois-Euroopan maista Hollannissa sekä Tanskassa ihmisten osallistuminen seuratoimintaan on vielä Suomeakin yleisempää. (Korkatti & Mäenpää 2012, 8-10.)

2.1 Urheilun ekosysteemi

Urheilun ekosysteemi, eli sen toiminnallinen kokonaisuus on hyvin moniosainen. Urheilun toimintaympäristössä vaikuttaa monenlaisia eri sidosryhmiä, joiden mielipiteet ja toimet tulee ottaa huomioon seuratoimintaa johdettaessa. (Dávila, Foster & O'Reilly 2016, 24,44).



Kuvio 1. Urheilun ekosysteemi. Kuvio muokattu (Dávila ym. 2016, 25).

Urheilun ekosysteemissä merkittävimmin vaikuttavia sidosryhmiä on havainnollistettu kuviossa 1. Sidosryhmiä on yhteensä 11, jotka omalta osaltaan vaikuttavat urheiluun ja mahdollisesti myös muiden sidosryhmien toimiin. Suurin osa näistä liittyvät niin ammattilaisurheilun, kuin harrasteurheilun toimintaan. Niiden rooli kuitenkin usein vaihtelee puhuttaessa ammattilaisurheilusta tai harrasteurheilusta. Ringin sisäpuolelle on lisätty itse urheilun lisäksi urheilutoiminnan toteuttajat, eli osalliset. Näihin lukeutuu, niin urheilijat, kuin myös sen parissa toimivat työntekijät, vapaaehtoiset ja vanhemmat. Fanien voidaan näh-

dä olevan niin merkittävä osa urheilua, että ne ovat lisätty ringin sisäpuolelle. (Dávila 2016, 25-26.)

Fanikulttuuri on erittäin merkittävä osa myös urheilukulttuuria, jonka takia se on sijoitettu urheilun ekosysteemin sisärinkiin. Fanikulttuuri vaihtelee volyymiltaan merkittävästi kansainvälisellä tasolla, kuten myös kansallisellakin tasolla. Fanituksella tarkoitetaan jonkin seuran/joukkueen/yksilön kannatusta. Suomessa fanikulttuuri laahaa hieman kansainvälistä tasoa alempana. Fanitus on niin sanotusti menestykseen perustuvaa. Kannustetaan kyllä menestyviä joukkueita, mutta muiden maiden tapaista joukkue/lajiuskollisuutta ei ole havaittavissa heikomman menestyksen aikoina. (VALO 2016)

Monella lajilla on yksi tai useampi taho, joka hallinnoi koko lajin toimintaa. Usein nämä ovat **lajiliitot ja sarjat**. Esimerkiksi koripallossa on globaalilla tasolla FIBA (International Basketball Federation), jolla on yli 200 maan koripalloliittoa jäsenenään, mukaan lukien Suomen Koripalloliitto. Kansallisen liiton alla on usein vielä maantieteellisin perustein rajatut aluehallitukset, jotka puolestaan päättävät omien alueidensa sarjoista. Nämä kaikki tahot lajista riippuen, päättävät kyseisen lajin erilaisista säännöistä ja määräyksistä. Esimerkiksi joukkueiden määrästä tietyssä sarjassa, pelaajien suurin/pienin sallittu määrä joukkueessa, lista sallituista/kielleyistä varusteista, otteluiden pituudesta tai vaikka dopingvastaisista toimista. (Dávila ym. 2016, 26; Koripalloliitto 2016.)

Moneen urheilulajiin liittyy, niin **seura/joukkue**, kuin myös yksilöllinen aspekti. Esimerkiksi NHL:ssä (National Hockey League) pelaava joukkue Chicago Blackhawks voidaan nähdä yksilönä, johon vaikkapa fanien kannatus kohdistuu. Yksilöurheiluun liittyy usein myös erilaiset tiimit. Vaikka Kimi Räikkönen kilpailee yksilönä Formula 1-sarjassa, kuuluu hän kuitenkin Ferrarin talliin. (Dávila ym. 26–27.)

Varsinkin ammattilaisurheilussa suosituimmat **pelaajat ja valmentajat** vievät suuren osan mediahuomiosta. Pelaajasiirroista ja -kaupoista uutisoidaan hyvinkin tiheään tahtiin. Itsestään selvyyttä on, että pelaajilla ja valmentajilla on suuri rooli siinä menestykö seura vai ei, mutta niiden kautta rakennetaan myös pitkälti seuran brändiä sekä imagoa. Pelaajia ja heidän agenttejaan kiinnostaa puolestaan heidän palkka sekä onko seura menestyvä. Nykyään myös pelaajien etuja ajavat pelaajayhdistykset ovat yleistyneet. (Dávila ym. 2016, 27.)

Monenlaiseen urheilutoimintaan liittyvät erilaiset **tapahtumat**. Näitä ovat esimerkiksi suuret kansainväliset tapahtumat, jotka nykypäivänä saattavat tavoittaa yli puolet maailman väestöstä television sekä muun median välityksellä. Näitä ovat muun muassa olympialai-

set sekä eri lajien maailmanmestaruuskisat. Tapahtumia löytyy jokaisesta lajista, niin yksilö- kuin joukkueurheilun puolelta ja ammattilaisurheilusta harrasteurheiluun. Seuran tai yksittäisen joukkueen järjestämä tapahtuma saattaa olla myös merkittävä liikevaihdollisesti. **Fasilitteetit** eli urheilun puitteet mahdollistavat urheilutoiminnan harjoittamisen ja tapahtumien järjestämisen. Nykyajan ammattiurheilun stadionit ja areenat saattavat vetää reilun 100 000 ihmistä ja olla arvoltaan yli miljardi dollaria. (Dávila ym. 2016, 27, 221.)

Urheilussa sattuu ja tapahtuu, jonka takia **terveyspalvelut** ja terveydenhuollon organisaatiot ovat myös olennainen osa urheilun ekosysteemiä. Ammattiurheilussa asetetaan ihmiskeho ääriarjoille, jonka takia tarvitaan asianmukaista terveydenhuoltoa. Urheilussa usein tarvittavia terveydenhoitopalveluita ovat fysioterapia sekä vammojen ennaltaehkäisyyn sekä sattuneiden vammojen hoitoon liittyvät palvelut. (Dávila ym. 2016, 28; VALO 2016.)

Urheilulajit eroavat merkittävästi siinä mitä varusteita lajin harjoittaminen vaatii. **Urheiluvälineillä** saattaa olla suuri merkitys tietyissä lajeissa. Jalkapallo on laji, jossa varusteita tarvitsee hyvin vähän. Tämä on ehkä osaselitys myös sen suosiolle. Jalkapallon harrastamiseen ei välttämättä tarvitse muuta kuin pallon. Toiset ääripäät löytyvät usein moottoriurheilun parista. Alemman tason sarjoissakin kilpa-ajoneuvon ja muiden varusteiden budjetit ovat kymmeniä tuhansia dollareita, kun taas Formula 1:ssä joidenkin tallien budjetit saattavat nousta 200 miljoonaan dollariin. (Dávila 2016, 28.)

Media on mahdollistanut urheilun laajan levikin ja on urheilun kaupallistumisen tärkein peruspilari. Vuoden 1960 Rooman olympialaisista lähtien televisiolla on ollut merkittävä vaikutus urheilun parissa. Televisiolähetys oikeudet ovat myös suurta bisnestä. Esimerkiksi amerikkalaisen jalkapalloliigan NFL (National Football League) sai 2015 kaudella 6 miljardia dollaria mediapartnereiltaan televisiolähetys oikeuksista. Sosiaalisen median eri lähteet ja kehittyneet taltiointivälineet ovat edesauttaneet myös harrasteurheilun jakamista sekä julkaisemista. Median kautta rakentuu myös pitkälti monen urheilulajin suosio ja imago. Myös yksittäiset urheilijat rakentavat omaa imagoaan sekä minä-kuvaa median välityksellä, tarkoituksella ja ihan myös tahtomattaan. (Dávila ym. 2016, 28-29; Mäkelä & Pirttimäki 2010, 26-28.)

Brändit ilmenevät urheilussa monellakin osa-alueella. Brändit vaikuttavat melkein pä jokaiseen urheilun ympäristössä vaikuttavaan sidosryhmään. Liigat, joukkueet ja yksittäiset urheilijat pyrkivät rakentamaan brändejä, joilla vaikuttaa muihin sidosryhmiin, esimerkiksi faneihin, yhteistyökumppaneihin ja mediaan. Strategisella markkinoinnilla on iso merkitys siinä miten brändejä rakennetaan. Myös muut kuin itse urheilussa toimivat tahot rakenta-

vat brändejään urheilun kautta. Liigojen, joukkueiden tai yksittäisten urheilijoiden sponsorit näkevät urheilun ympäristön tehokkaana brändin rakentajana omalle toiminnalleen. (Dávila, 2016, 29.)

Lipunmyyntiyhtiöt ovat oikeastaan ainoa sidosryhmä, joka liittyy eniten lähinnä ammattilaisurheiluun. Lipunmyyntiyhtiöillä on nykypäivänä iso rooli ammattilaisurheilun ekosysteemissä. Monet joukkueet ja tapahtumanjärjestäjät ovat ulkoistaneet lipunmyyntipalvelun lipunmyyntiyhtiöille. Suomessa tunnetuimpia ovat Lippu.fi sekä Ticketmaster. Laajojen myyntiverkostojen avulla lippuja on saatavilla niin verkkokaupasta, kuin myös sadoista myyntipisteistä ympäri Suomea. (Dávila 2016, 29; lippu.fi 2016.)

Julkishallinto ja lait ovat myös urheilussa läsnä. Opetus- ja kulttuuriministeriöllä on omat liikuntapolitiiset linjauksensa. Liikuntapolitiikalla edistetään liikuntaa ja sitä kautta väestön hyvinvointia, niin kilpa- ja huippu-urheilun saralla kuten myös kansalaistoiminnassa. Laki- kien noudattamisen velvollisuus vaikuttaa tietenkin kaikkiin toimijoihin jokaisella osa- alueella, mutta liikuntajärjestöjen on myös mahdollista saada esimerkiksi valtionavustuksia. Usein valtio rahoittaa myös erilaisia urheiluun liittyviä hankkeita kansanterveydellisistä syistä. (Dávila, 2016, 30; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016.)

2.2 Yhtiö vai yhdistys

Suuri osa suomalaisista urheiluseuroista on yhtiömuodoltaan yhdistyksiä. Osa isoimmista seuroista ja niin sanotusti pääsarjoissa toimivat seurat ovat kuitenkin 1990-luvulta lähtien yhtiöittäneet toimintansa, eli muuttanut yhdistyksen yhtiömuotoon, esimerkiksi osakeyhtiöksi. Ensimmäinen seura, joka yhtiöitti toimintansa vuonna 1991, oli jääkiekkoseura Joke- rit (Kostiainen 1997, 23). Tällä hetkellä esimerkiksi Suomessa jääkiekon pääsarjan Liigan kaikki joukkueet ovat yhtiömuotoisia (Kauppalehti 2016).

Lähtökohta urheiluseurojen yhtiöittämiselle 1990-luvulla oli urheilun luonteen muuttuminen yhä kaupallisempaan ja ammattimaisempaan suuntaan. Urheilusta on tullut viime vuosikymmenien aikana yhä suurempaa viihdeteollisuutta ja bisnestä. Urheilijat eivät ole enää pelkästään urheilijoita, vaan urheillessa he suorittavat myös työtään ja urheiluseura nähdään niin sanotusti työnantajana. Yksittäisten urheilijoiden palkat ja seurojen liikevaihdot pyörivät tähtitieteellisissä summissa. Esimerkiksi espanjalaisen jalkapalloseura FC Barcelonan liikevaihto kaudella 2015–2016 oli uskomattomat 679 miljoonaa euroa ja heidän argentiinalaisen tähtipelaajan Lionel Messin vuositienestit ovat reilut 70 miljoonaa euroa. Suomessa kaikkien urheiluseurojen yhteenlaskettu liikevaihto pyörii noin 500 miljoonassa,

joten Suomessa urheilussa liikkuva raha on hyvin vähäistä kansainvälisellä tasolla verrattaessa. (Forbes 2016; Korkatti & Mäenpää 2012, 7.)

Huippu-urheilun viihteellistymisen, kaupallistumisen ja suuren rahamäärän takia urheiluun on tullut mukaan negatiivisena lieveilmiönä erilaiset ongelmat kuten, erilaiset riidat, sopupelit, doping, ja juurikin kyseiset talousongelmat. Median ansiosta tämä kaikki on yhä helpommin kansan saatavilla ja osa urheilun viihdearvoa. (Korkatti & Mäenpää 2012, 6.)

Media-arvoltaan suuremmassa roolissa olevien pääsarjatasen seurojen ongelmat ovat eniten tapetilla ja niistä saakin lukea aika-ajoin valtamedian eri lähteistä. Pienemmät seurat kamppailevat myös yhtäläillä erilaisten ongelmien parissa, mutta eivät aina välttämättä ylitä median uutiskynnystä. Mäenpään & Korkatin (2012) mukaan pienemmissä seuroissa ja junioritoiminnassa luodaan pohja myös huippu-urheilulle, joten ongelmia ei tulisi sivuuttaa, vaikka ne eivät media-arvoltaan ylläkään samalle tasolle esimerkiksi suomalaisen Liigaseura Espoon Bluesin talousongelmien kanssa.

Suomessa suurin osa urheiluseuroista on pienehköjä yhdistyksiä, joiden painopiste on junioritoiminnassa. Tästä johtuen tämä opinnäytetyö keskittyy katsomaan taloudellisia ongelmia pienempien ja keskisuurten seurojen silmin. Pienempien yhdistysmuotoisten seurojen ongelmien aiheuttajissa on paljon yhtäläisyyksiä pääsarjatasen yhtiömuotoisten seurojen kanssa. Opinnäytetyössäni sovelletaan yhdistystoiminnan teorioita, mutta viitataan myös yhtiömuotoisten pääsarjatasen joukkueiden ongelmiin.

2.3 Yhdistystoiminta

Suomessa on perustuslain mukaan yhdistymisvapaus, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että jokainen on oikeutettu osallistumaan yhdistyksen toimintaan ja jokainen voi perustaa yhdistyksen sekä osallistua sitä koskevaan päätöksentekoon. ”Yhdistyksen saa perustaa aatteellisen tarkoitukseen tarkoituksen yhteistä toteuttamista varten. Tarkoitus ei saa olla lain tai hyvien tapojen vastainen.” (Yhdistyslaki 26.5.1989/503.)

Yhdistystoiminnan juuret ulottuvat vielä urheilutoimintaan kauemmas. 1700-luvun salaseurat ja myöhemmin myös sivistysseurat loivat pohjan tämän päivän yhdistystoiminnalle. Elämme aikaa jolloin kolmannen sektorin asema yhteiskunnan merkittävien palveluiden tuottajana ja tarjoajana kasvaa jatkuvasti. Yhteiskunta ulkoistaa yhä enenevässä määrin palvelutuotantoaan vedoten usein kustannussyihin. Vanhasta julkishallintokeskeisestä hyvinvointivaltiosta ollaan siirtymässä niin sanottuun monituottajamalliin, jossa hyödynne-

tään verkostomaista yhteistyötä yhteiskuntasektoreiden välillä. (Aaltonen 2015, 31–32; Kansalaisyhteiskunta 2007.)

2.4 Yhdistyksen tunnusmerkit

Yhdistyksistä puhutaan usein myös yleishyödyllisenä yhdistyksenä tai voittoa tavoittelemattomana organisaationa. Hieman arkisemmassa kielessä kuullaan myös usein puhuttavan, kerhoista, seuroista tai klubeista. Usean eri yhdistyksen muodostama yhdistys on liitto. Erityisesti urheilussa liittotoiminta on hyvin yleistä. Suomessa lähes jokaisella urheilulajilla on oma liittonsa (esimerkiksi Suomen Koripalloliitto ry, Suomen Jääkiekkoliitto ry ja Suomen Curlingliitto ry). Loimuun mukaan on kuitenkin hyvä huomioida, että liitto ei välttämättä ole aina usean eri yhdistyksen muodostama. Esimerkiksi Suomen lääkäriliitto ry on eri lääkäriliittojen sijaan yksittäisten lääkäreiden muodostama. (Loimu 2013, 25; sport.fi 2016.)

Kansainvälisellä tasolla puhutaan usein non-profit organisaatioista (nonprofit organizations). Non-profit sektori on kollektiivinen nimi kuvailemaan organisaatioita, jotka eivät ole valtiovallan tai yksityisen sektorin organisaatioita. Niitä on usein kutsuttu myös vapaaehtoissektoreiksi, kolmanneksi sektoriksi sekä filantrooppisiksi yhteisöiksi. (Pynes 2013, 10.)

Yhdistysten, tunnusmerkeiksi Loimu(2013, 23) on teoksessaan listannut seuraavasti:

Käytännössä yhteenliittymää pidetään yhdistyksenä, jos

- siinä on vähintään **kolme jäsentä**
- sillä on jokin **aatteellinen tarkoitus**
- sen toiminta on tarkoitettu **pysyväksi**

Yhdistyksen **jäsenet** voivat olla luonnollisia henkilöitä tai oikeushenkilöitä eli yrityksiä, muita rekisteröityjä yhdistyksiä tai kuntia. Samassa yhdistyksessä voi olla jäsenenä luonnollisia henkilöitä sekä erilaisia oikeushenkilöitä. (Loimu 2013, 23–25.)

Aatteellisuudella Loimu tarkoittaa tässä yhteydessä esimerkiksi

- jonkin aatesuunnan edistämistä tai vastustamista
- jonkin ryhmän etujen valvontaa (esimerkiksi ammattiyhdistykset ja työnantajayhdistykset)
- hyväntekeväisyyttä (esimerkiksi Lions-klubit)
- palvelun tuottamista jäsenille (esimerkiksi vammaisjärjestöjen edunvalvonta ja palvelut jäsenille)

- palveluiden tuottamista muille kuin jäsenille (monet kolmannen sektorin yhdistykset)
- yhdessäolomahdollisuuksien tarjoaminen jäsenille (monet urheiluseurat)

Aatteellisuutta ei ole esimerkiksi taloudellinen toiminta. Yhdistyslaissa 26.5.1989/503 todetaan kuitenkin erikseen, että se ei koske yhteisöä, jonka tarkoituksena on voiton tai muun välittömän taloudellisen edun hankkiminen siihen osalliselle taikka jonka tarkoitus tai toiminnan laatu muuten on pääasiassa taloudellinen. Näin ollen yhdistys voi kuitenkin välillisesti hankkia jäsenilleen taloudellista etua, niin kuin yleensä etujärjestöt tekevät. **Py-syvyydellä** tässä asiayhteydessä tarkoitetaan tilapäisen vastakohtaa (Loimu 2013, 23–25.)

Jyväskylän yliopiston sosiologian professori Esa Konttisen (2016) mukaan kolmannen sektorin erityispiirteitä voidaan kuvailla sellaisilla määreillä, kuten ei-voittoa tavoitteleva kansalaistoiminta ja vapaaehtoisuus. Yhteiset aatteelliset arvot ja intressit nähdään usein kansalaisten omaehtoisena järjestäytymisen perustana. Kokonsa ja toimintojensa puolesta kolmannen sektorin organisaatiot voidaan jakaa moneen ryhmään. Yleisesti niihin luettaisiin muun muassa erilaiset naapuruus-yhdistykset, virkistys-yhdistykset, yhdyskuntien paikallisyhdistykset, avustusjärjestöt, kirkot, ammatilliset järjestöt, avustussäätiöt, erilaiset hyvinvointiorganisaatiot sekä kyseiset urheiluseurat.

Yhdistykset voidaan karkeasti jakaa kahteen eri ryhmään, rekisteröityihin ja rekisteröimättömiin yhdistyksiin. Rekisteröimättömyys rajaa tietyllä tapaa yhdistyksen toimintaa. Rekisteröimättömän yhdistyksen ja erilaisten harrasteryhmien erottaminen toisistaan saat-taa olla hyvin hankalaa. Viitaten aikaisemmin listattuihin yhdistyksen tunnuspiirteisiin, on todella vaikea määrittää milloin jokin harrasteryhmä on siinä määrin pysyvä ja aatteellinen, että se luettaisiin yhdistykseksi. Merkittävä ero rekisteröimättömällä yhdistyksellä rekiste-röityyn verrattuna on, että rekisteröimättömän yhdistyksentoiminta on melko pienimuotois-ta. Yhdistystä ei välttämättä kannata rekisteröidä silloin, kun yhdistyksen toiminta on pien-tä, sillä on vähän jäseniä ja se ei harjoita mitään taloudellista toimintaa. Usein tällaiset yhdistykset ovat, joitain pieniä urheiluporukoita tai esimerkiksi luokkatoimikuntia. (Loimu 2013, 25–28; Yhdistystieto, 2016.)

Rekisteröimätön yhdistys ei myöskään ole oikeushenkilö, joten sillä ei ole oikeuskelpoi-suutta. Näin ollen se ei voi harjoittaa elinkeinoa, järjestää yleisiä kokouksia tai huvitilai-suuksia (Loimu 2013, 27). Kuten Yhdistyslaki 26.5.1989/503:ssa mainitaan, että tällaises-sa yhdistyksessä päättävät henkilöt vastaavat esimerkiksi yhdistystä koskevista sitoumuk-sista henkilökohtaisesti ja yhteisvastuullisesti.

Rekisteröimätöntä yhdistystä koskee kuitenkin samat yhdistystä ja sen suhdetta yhteiskuntaan määräävät julkisoikeudelliset lait, jotka on määritetty yhdistyslaissa. Rekisteröimättömällä yhdistyksellä on myös vapauksia verrattuna rekisteröityyn yhdistykseen. Se voi järjestää sisäisen toimintansa haluamallaan tavalla, sen jäsenten ei tarvitse olla tasa-vertaisia ja päätöksiä ei ole pakko tehdä demokraattisin perustein. (Loimu 2013, 21-22.)

Yhdistys kannattaa rekisteröidä silloin, kun sillä on melko paljon jäseniä ja kun sillä on tarve taloudelliselle toiminnalle tai sitoumuksille. Rekisteröinti on esimerkiksi edellytys, että yhdistys voi saada erilaisia avustuksia. Rekisteröidyn yhdistyksen tunnistaa sen lopussa olevasta tunnuksesta ry eli rekisteröity yhdistys. (Loimu 2013, 33.)

Johtuen rekisteriin merkkamattoman yhdistyksen vajaan taloudellisesta toiminnastaan, tämä työ käsittelee eri osa-alueita lähinnä vain rekisteriin merkatun yhtiön näkökulmasta.

2.5 Yhdistystoiminta vs. yritystoiminta

Yhdistystoiminnassa voidaan nähdä perustoiminnoiltaan ja prosesseiltaan samankaltaisuuksia yrityksiin nähden. Rekisteröityä yhdistystä velvoittaa yritysten lailla oikeushenkilöiden erilaiset velvollisuudet. Yhdistyslaki 16.7.2010/678 mukaan yhdistyksellä on oltava hallitus johon kuuluu vähintään kolme henkilöä ja puheenjohtaja. Hallituksen on huolehdittava, että yhdistyksen kirjanpito on lainmukainen ja varainhoito on järjestetty luotettavalla tavalla. Yhdistyslaki 16.7.2010/678 mukaan yhdistykset ovat toiminnastaan myös tilintarkastus- tai toiminnantarkastusvelvollisia. Yhdistykset markkinoivat ja myyvät palveluitaan sekä konseptejaan ja hoitavat henkilöstöasioita yritysten tavoin.

Yhtäläisyyksistä huolimatta aatteellisten yhdistysten toiminta on kuitenkin monelta osaa täysin spesifiä yritysmaailmaan verrattuna. Merkittävä erottava tekijä on aatteellisten yhdistysten niin sanottu nollatuloksen tavoittelu, eli se etteivät ne tavoittele tulosta. Rahoitusta tarkasteltaessa voidaan havaita, että rahan lähteet ovat yksi suurimmista erottavista tekijöistä yhdistysten ja liikeyritysten sekä valtiovallan välillä. Liikeyritykset saavat rahansa asiakkailtaan tuotteiden ja palveluiden myynnistä ja julkisen sektori verovaroja keräämällä. Yhdistykset puolestaan elävät pitkälti lahjoituksilla, avustuksilla sekä ennen kaikkea jäseniltään perittävillä maksuilla. (Drucker 2008, 66.)

Voittoa tavoittelemattomuuden lisäksi yhdistysten markkinointiperiaatteet eroavat normaalin kaupallisen tuotteen markkinoinnista. Vaikka markkinoinnin menetelmät ja termit ovat pitkälti samat kuin liike-elämässäkin, nämä eroavat kuitenkin siinä että yleishyödylliset

organisaatiot myyvät aineettomia palveluita. Urheiluseuratoiminnan tapauksessa tämä tarkoittaa käytännössä lajin, seurabrändin ja sen toiminnan myymistä ja markkinointia. Tästä kaikesta muodostuu konsepti – abstrakti käsite – jonka myyminen eroaa huomattavasti tuotteen myymisestä. (Drucker 2008, 64.)

Myös Joan E. Pynes (2013, 3-5) nostaa esille voittoa tavoittelemattoman organisaation toimintaan vahvasti liittyvän palveluhenkisyyden ja ennen kaikkea sen yhteyden henkilöstön tärkeyteen. Tuotteita valmistavat yritykset voivat hyödyntää toiminnassaan teknologiaa ja näin ollen vähentää henkilöstön määrää. Tämä on kuitenkin mahdotonta voittoa tavoittelemattomille yhdistyksille, joiden palvelut nojaavat pitkälti pätevään ja ammattitaitoiseen henkilöstöön.

Liikeryitykset ja yhdistykset eroavat toisistaan myös asiakaskunnallaan. Yksinkertaistettuna liikeryitykset ovat kautta historian keskittyneet asiakkaidenhallinnalla tyydyttämään tietyn asiakasryhmän tarpeet saadakseen parhaan mahdollisen tuoton toiminnalleen. Yritysten tavoite ei ole saavuttaa mahdollisimman suurta määrää asiakkaita, vaan tärkeämpää on maksimoida tuottavien asiakkaiden määrä (Baran, Galka & Strunk 2008, 7). Viime vuosikymmenten aikana tämä on kuitenkin muuttunut yhteisvastuullisten ja työntekijöiden hyvinvoinnillisten puheenaiheiden myötä yhä enemmän siihen suuntaan, että yrityksetkin ovat alkaneet huomioida toiminnassaan muitakin sidosryhmiä kuin pelkästään heidän loppuasiakkaitaan.

Voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla on puolestaan ollut aina useita asiakasryhmiä, joiden tarpeisiin on tullut vastata jossain määrin (Drucker 2008, 111). Ajatellaan vaikka junioritoimintaa harjoittavaa urheiluseuraa. Toiminnassa on huomioitava ensinnäkin lajia harrastavat lapset ja nuoret sekä harrastustoimintaa ohjaavat valmentajat ja joukkueenjohto. Junioritoiminnassa on myös erittäin tärkeää ottaa huomioon lasten ja nuorten vanhemmat, jotka ovat usein miten harrastuksen maksajan roolissa. Toiminnan jatkuvuuden kannalta on myös elintärkeää huomioida urheilun ekosysteemissä (Kuvio 1.) esille tuodut urheilun toimintaympäristön sidosryhmien mielipiteet.

Aatteellista yhdistyksen toimintaan merkittävästi vaikuttaa myös aate/tehtävä, jota se toteuttaa toiminnassaan. Drucker painottaa useaan otteeseen, että itseensä keskittymisen sijaan on keskityttävä tehtävään. ”Tehtävä on tärkein ja johtaja on sen renki” (Drucker 2008, 41). Asia ei kuitenkaan yksinkertaisuudessaan ole näin helppo.

Aatteellisen yhdistyksen yksi tärkein toimintaa kuvaava piirre on vapaaehtoisuus. Viitaten aiemmin mainittuun SLU:n raporttiin (Mäenpää & Korkatti 2012) suomalaisissa urheiluseu-

roissa työskentelevät 500 000 vapaaehtoista muodostavat huomattavan enemmistön. Vapaaehtoisuus tuo johtamiseen omat haasteensa verrattuna palkattuun henkilöstöön. Raha on kuitenkin suuri motivaattori ja kun sitä ei ole, johdon on mietittävä muita motivaatiota lisääviä tekijöitä saadakseen vapaaehtoiset sitoutumaan tehtäviinsä. Druckerin (2008, 176) mukaan henkilökunta tarvitsee palvelun tuomaa tyydytystä ja onnistumisen elämyksiä. Hän kysyykin, että mitä järkeä on työskennellä yleishyödyllisessä instituutiossa, jos oman työn tulokset eivät ole nähtävissä.

Nämä kaikki erityispiirteet luovat haasteita erityisesti strategian, operatiivisen toiminnan, henkilöstön ja taloudellisen johtamisen alueille.

3 Toimeksiantaja KlaNMKY

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä on vuonna 1987 perustettu junioritoimintaan keskittyvä koripalloseura Klaukkalan NMKY. Seura toimii lähinnä Klaukkalan alueella ja sillä on harrasteryhmiä lähes jokaiselle ikäryhmälle, tytöistä naisiin sekä pojista miehiin. Nuorimmat harrastajat aloittavat koripallokoulussa jo kahden vuoden ikäisinä.

Joukkueet pelaavat vuosittain eteläisen alueen eri sarjoissa ja ottavat osaa lukuisiin turnauksiin kauden aikana. Muutama joukkue on käynyt jopa ulkomailla pelaamassa. Korkein sarjataso, jonka seuran joukkue on saavuttanut, on sm-sarja. Klaukkalan NMKY on jäsenenä Suomen Koripalloliitossa, ESLU:ssa sekä NMKY-liitossa.

Seuran tulevaisuudensuunnitelmana on laajentaa sen toimintaa myös Nurmijärven kunnan muille alueille. Viimeaikaiset lukuisat uutisoinnit urheiluseurojen taloudellisista ongelmista ovat varjostaneet kuitenkin seuran suunnitelmia. Nyt seurajohto haluaa selvittää, mitkä erilaiset tekijät ajavat urheiluseuroja taloudellisen ahdinkoon. Kun ongelmienaiheet tiedostetaan, riski taloudelliseen ahdinkoon ajautumiselle on pienempi.

3.1 Seuran toiminta

Seuran ydintoimintaa, toimihenkilöiden tehtäviä sekä toiminta-ajatusta on kuvattu sen toiminnan käsikirjassa. Seuraan toiminta-ajatuksena/tehtävänä on edistää liikunnan harrastamista, niin että mahdollisimman monella olisi mahdollisuus harrastaa kunto-, kilpa- tai huippu-urheilua edellytystensä ja tarpeidensa mukaisesti. Toiminnan keskipisteenä ovat lapset ja nuoret. (Klaukkalan NMKY ry, 2016)

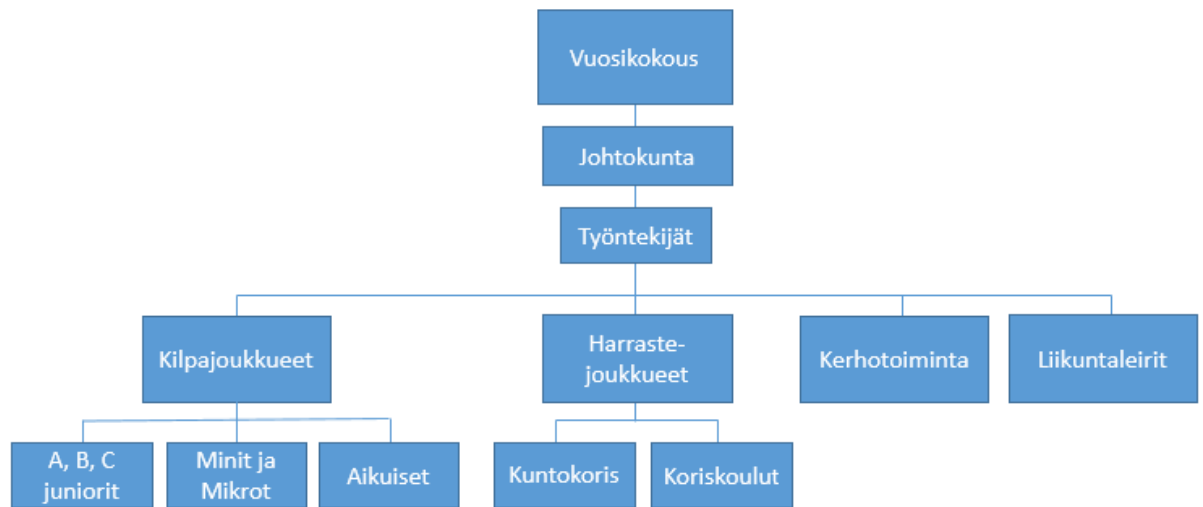
KlaNMKY perustaa toimintansa seuraaviin arvoihin:

- Kasvatuksellisuus – liikunnasta saadaan elämäntapa
- Yhdenvertaisuus – kaikki ovat samanarvoisia ja kakkia kohdellaan tasavertaisina
- Avoimuus – toimintamme ja toiminta ovat kaikille avointa

3.1.1 Organisaatorakenne

Seuran ylin päättävä elin on sen vuosikokous, joka pidetään viimeistään syyskuussa. Vuosikokouksessa hyväksytään vuoden toimintakertomus ja tilinpäätös sekä tulevan vuoden toimintasuunnitelma sekä talousarvio. Vuosikokouksessa valitaan myös kahden vuoden toimintakauden ajaksi seuran puheenjohtajat ja johtokunnan jäsenet. (Klaukkalan NMKY ry, 2016.)

Operatiivisella tasolla seuran toimintaa johtaa neljä tahoa: johtokunta, nuorisopäällikkö, valmennusjohto sekä joukkueenjohto. Seuran organisaatiorakennetta on kuvattu oheisen kaavion avulla.



Kuvio 2. Klaukkalan NMKY:n organisaatiokaavio. Kuvio muokattu (Klaukkalan NMKY ry 2016).

Johdon, päättävien tahojen sekä muiden sidosryhmien tehtäviä on kuvattu selkeästi ja johdonmukaisesti seuran toiminnan käsikirjassa.

3.1.2 Seuran talous

Seura hoitaa joukkueidensa talousasiat (laskutus, budjetointi, maksuliikenne) itse. Käytännön taloudenhoitoon liittyviin asioihin on nimetty seuran talousvastaava. Hänen vastuullaan on taloudellisen toiminnan koordinointi, budjetointi, seuranta sekä kassavirta. Tehtäviä ovat mm. maksut seuran ulkopuolelle, seuran kassavirrasta huolehtiminen ja tositteiden vieminen kirjanpitoon. Seuralla on oma pankkitili, jonka kautta tapahtuu sen rahaliikenne. Talousvastaava yhdessä seuran puheenjohtajan kanssa huolehtivat joukkueiden rahavaroista (Klaukkalan NMKY ry, 2016.)

4 Urheiluseurajohtaminen

Urheiluseurassa voidaan hyödyntää monelta osin ihan kaupallisissa yrityksissäkin käytössä olevia geneerisiä johtamisen oppeja. Oikeastaan oli organisaatio mikä tahansa, niin vahva ja ammattitaitoinen johtaminen sekä selkeät suunnitelmat luovat edellytykset menestykseen. (Dávila ym. 2016, 35.)

Menestyksekkäässä urheilujohtamisessa täytyy huomioida kuitenkin kappaleessa kaksi käsitellyt sidosryhmät ja niiden vaikutus seuran omaan toimintaan. Lisäksi urheilun toimintaympäristössä vaikuttaa muita sille ominaisia erityispiirteitä. Merkittävimpänä piirteenä esille nousee vahva voiton tavoittelu ja siihen perustuvat päätöksenteot. Dávilan ym. (2016, 36) mukaan voiton tavoittelu korostuu urheilussa, koska sillä on suora vaikutus esimerkiksi faneihin kuten myös yleiseen suhtautumiseen joukkuetta/seuraa kohtaan. Menestys kulkee myös käsi kädessä taloudellisen tilan kanssa. Menestys toki vaikuttaa yhtälailla kaupallisen yrityksen toimintaan, mutta urheilussa se vielä korostuu. Monessa lajissa kun voittajia on usein vain yksi.

Urheilussa vallitsee myös tietynlainen epävarmuus, jotka saattavat ajaa seurat kriiseihin. Johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on pyrkiä ennakoimaan niitä. Kokonaan niitä kaikkia ei välttämättä voida ehkäistä, mutta niihin valmistautuminen ja ennakointi auttavat niistä selviämiseen. On toimittava niin, että organisaatio kykenee ennakoimaan kriisit ja selviämään niistä sekä parhaassa tapauksessa jopa pysymään niiden edellä. (Drucker 2008, 26).

Urheilun luonteen takia sen johtamisessa korostuu myös strategisen suunnittelun, henkilöstöjohtamisen ja talousjohtamisen soveltavat opit. Jotta yhteisö olisi tuottava ja toimisi oikein, tarvitaan selkeä visio ja strategia, sekä tarkkaa suunnittelua kaikille tuotannontekijöille. Ensimmäinen tärkeä tekijä on aina ihmiset. Toinen yhteisön toiminnan tehokkuuteen vaikuttava tekijä on raha. Kuinka saada käytettävissä olevasta rahasta suurin mahdollinen tehokkuus irti ja kuinka rahaa toiminnan pyörittämiseen olisi mahdollista saada enemmän. (Drucker 2008, 71.)

4.1 Hyvä hallinto ja hallitus

Hyvä hallinto on edellytys vahvalle ja kestäväälle seuratoiminnalle. Hyvällä hallintotavalla viitataan usein yhtiön tai yhdistyksen toiminnan periaatteisiin ja kokoelmaan suhteita, johdon, hallituksen ja muiden sidosryhmien välillä. Se on mekanismi, jolla organisaatiota joh-

detaan ja valvotaan. (Juutinen, Lilja, Lindgren, Perälä, Reinikainen & Steiner 2008, 21–22.)

Hyvän hallinnon kolme keskeisintä periaatetta ovat avoimuus, rehellisyys ja tilivelvollisuus. Avoimuudella tarkoitetaan organisaation ja sen toiminnan läpinäkyvyyttä. Tällä varmistetaan luottamus kaikkien sen sidosryhmien välillä. (Juutinen 2008, 22.) Tässä viestinnällä on erittäin keskeinen vaikutus. Druckerin (2008, 117) mukaan on tärkeää perustaa johtaminen avoimeen viestintään ja informaatioon. Tärkeintä on miettiä, millaista tietoa itse tarvitsee ja millaista tietoa on jaettava muille jotta toiminta säilyy avoimena. Rehellisyys puolestaan tarkoittaa toiminnan suoraselkäisyyttä ja täydellisyyttä. Tämä tarkoittaa toiminnasta raportoitavien taloudellisten numeroiden paikkansapitävyyttä ja sitä, että organisaatio antaa toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta oikean ja riittävän kuvan. Osakeyhtiössä hallitus on tilivelvollinen osakkeenomistajilleen ja yhdistyksissä hallitus on puolestaan tilivelvollinen jäsenilleen.

Hallitus on urheiluseuran vuosikokouksen tai muun päättävän elimen valitsema toimielin. Hallituksen tehtävä on päätösten toimeenpano ja seuran edustaminen. Päätöksenteossa marssijärjestys yhdistyksissä on usein se että jäsenet ja valtuutetut tekevät päätökset ja hallitus laittaa toimeen nämä päätökset. (Loimu 2013, 163.)

Monissa varsinkin pienissä seuroissa ei ole erikseen palkattua henkilöstöä hoitamassa yhdistyksen asioita, jolloin sen hallituksen on usein hoidettava tehtävänsä koko painolla. Hieman isommilta seuroilta löytyy kuitenkin toimitusjohtajaa vastaava toiminnanjohtaja tai muu toimeenpaneva johtaja. (Juutinen ym. 2008, 68.)

Urheiluseuran hallituksella on vastuu toiminnan asianmukaisesta organisoinnista. Sillä on loppu kädessä vastuu toiminnasta vaikka se delegoisi tehtäviään operatiivisen tason toimijoille. Hallitus vastaa myös jäsenten hallinnointiin liittyvistä tehtävistä. Se hyväksyy uudet jäsenet, erottaa tarvittaessa vanhat ja ylläpitää jäsenluetteloa. Hallituksen tehtäviin kuuluu myös vastaaminen sen omaisuudesta, nimenkirjoitusoikeuden jakaminen, yhdistyksen kokouksen kutsuminen koolle ja yleisen päätöksenteon järjestäminen. Hallitus vastaa myös tilinpäätöksen ja lopputilityksen tekemisestä ja edustaa yleisesti yhdistystä. (Juutinen ym. 2008, 70.)

4.2 Urheiluseuratoiminnan suunnittelu

Ihmisille ominaista on unelmointi ja haaveilu. Unelmat eli visiot innostavat ja motivoivat meitä toimimaan arjen rutiineissa sekä saavat meidät tavoittelemaan päämääriämme.

Tämä pätee niin henkilökohtaisessa elämässä, kuin urheiluseuratoiminnassakin. (Heikkala ym. 2014, 8.)

Yhdistysten toiminta on hyvin usein suunnittelematonta. Hallitus ja johto ei malta syventyä pohtimaan tarkemmin organisaation nykytilannetta, sen toiminta-ajatusta tai jäsenten odotuksia. Toiminnalle ei myöskään uskalleta asettaa tarpeeksi haastavia, mutta realistisia päämääriä. Kun yhteiset päämäärät sekä tavoitteet on asetettu ja niistä pidetään kiinni, varmistetaan yhdistyksen elinvoimaisuus sekä toimintakyky vielä kymmenenkin vuoden päästä. Pohdittaessa yhdistyksen päämääriä ja tavoitteita, on määritettävä myös keinot, joilla nämä saavutetaan. Tätä kutsutaan strategiaksi. Strategia voidaan nähdä tietynlaisena karttana, johon merkataan yhdistyksen tehtävä, visio ja toimintatavat. (Heikkala ym. 2014, 8; Loimu 2013, 218.)

4.2.1 Strategian tehtävä

Strategiaan kertoo yksinkertaisesti sen, mitä urheiluseuran toiminnalla on määrä saavuttaa ja millä keinoin. Sen tärkein tehtävä on aina ollut toteuttaa visiota. Strategiaan kiteytyy seuran olemassa olon tarkoitus, sekä toiminnan voimavarat. Strategiatyössä kyse on enakoimisesta ja toiminnan pitkäjänteiseksi rakentamisesta. Siitä, että osataan katsoa tulevaisuuteen ja varmistaa seuran toimintakyky myös tulevaisuudessa. (Heikkala ym. 2014, 10,19.)

Strategian tärkein tehtävä on selkeyttää tulevaisuuden tavoitteet ja toimintamallit. Sen avulla toimintaa voidaan fokusoida, ohjata oikeisiin tekijöihin, niin operatiivisella tasolla, kuin tulevaisuuden pitkällä aikajänteellä. Selkeä strategia ja sen noudattaminen vapauttaa resursseja seuran muihin toimintoihin. (Tuomi & Sumkin, 2009, 14–15.)

Heikkalan ym. (2014, 11) mukaan strategia on johtamisen työkalu ja siksi on erityisen tärkeää, että johto omaksuu sen päätehtäväkseen. Strategian tekemisessä on otettava huomioon kaikki seuran jäsenet, hallitus sekä palkatut toimihenkilöt. Myös vapaaehtoistyötä tekevien ja muiden keskeisten sidosryhmien mielipiteet on hyvä ottaa huomioon sitä laadittaessa. Vastuu yhteisen tavoitteen saavuttamisesta on kaikilla urheiluseuran toimijoilla, jotka strategian laatimiseen ovat osallisina. Kuka tahansa yhdistyksen toimija voi sanoa äänen esimerkiksi vuosikokouksessa, hallituksessa tai vaikka pukukopissa, että tarvitsemme päämäärän ja sen saavuttamiseksi strategian. Drucker (2008, 48) huomauttaa, että yhtäläillä jos strategia ei toimi, on kokoonnuttava uudestaan yhteen miettimään uutta strategiaa.

4.2.2 Strategian kehittäminen

Urheiluseurojen toimintaan merkittävässä määrin vaikuttaa sen toimintaympäristö. Harrastajien preferenssivaihtelut, jäsenten ikärakenne, fanit, monikulttuuriset tekijät, kilpailijoiden toimet sekä median murros ovat esimerkkejä toimintaympäristöllisistä tekijöistä, jotka vaikuttavat sen toimintaan. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Mikäli seura ei kehitä toimintaa ja muuta toimintatapojaan toimintaympäristön mukaiseksi, saattaa se myöhemmin ajautua taloudellisiin ja toiminnallisiin ongelmiin. (Heikkala ym. 2014, 14.)

Myös Drucker (2008, 48) pohtii strategian kehittämistä. Strategiaa kelpoisuutta on tarkasteltava aika ajoin ja kehittää. Jos vain tyytyy tämänhetkiseen tilanteeseen, jossa toiminta pyörii hyvin, eikä kehitä toimintaa, voi ongelmia ilmetä yllättävänkin nopeasti. Druckerin mukaan viimeisten 15 vuoden aikana suuri enemmistö yhdistyksistä, jotka ovat ajautuneet taloudellisiin ongelmiin, ovat olleet juuri seuroja, jotka ovat alkaneet makaamaan laakereillaan.

Näissä tapauksissa seura ei pysty enää vastaamaan toimintaympäristössä toimivien sidosryhmien muuttuviin odotuksiin. Muut seurat ajavat ohitse ja oma seura kuihtuu, sekä pahimmassa tapauksessa joutuu lopettamaan toimintansa. (Heikkala ym. 2014, 14–16.)

Yleinen harhakuva on, että vaikeina taloudellisina aikoina toimintaa ei voida tai ei kannata kehittää, koska silloin tuhlataan resursseja johonkin muuhun, kuin välttämättömään. Johantajien suusta kuulee usein lauseen ”Emme voi kehittää toimintaa, koska on niin huonot ajat.” Toiminta jämähtää entistä pahemmin paikalleen ja organisaatio ajautuu usein vielä syvemmälle ahdinkoon. Kaikkina aikoina organisaatioiden ongelmana on ehkä tiedostamatonkin vanhan toistaminen ja toiminnan jämähtäminen totutuille urille. (Tuomi & Sumkin 2009, 16.)

Heikkalan ym. (2014, 15) mukaan johdon tulisi ensinnäkin seurata ja havainnoida jatkuvasti toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Lisäksi olisi hyvä perehtyä myös tarjolla olevaan tutkimustietoon. Hyviä tulevaisuustutkimuksen lähteitä ovat muun muassa Tulevaisuuden tutkimuslaitoksen aineistot, valtioneuvoston tulevaisuusselonteot sekä Sitran trendikuvaukset.

4.2.3 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus on elinehto yhdistystoiminnalle. Se määrittää sen minkä takia yhdistys on olemassa. Usein toiminta-ajatus laaditaan liian pintapuoliseksi ja yleiseksi. Se määritel-

lään vain, koska yleishyödyllisen yhdistyksen toiminta edellyttää sitä. Toiminta-ajatus ei myöskään saisi olla luettelo niistä kaikista toimintamuodoista, joita yhdistys harjoittaa. Sitä laadittaessa tulisi ennemminkin miettiä mihin toiminnalla pyritään. Urheiluseuran tapauksessa tämä voitaisiin määrittää esimerkiksi niin, että urheiluseura pyrkii tukemaan jäsentensä fyysistä ja psyykkistä kehittymistä tarjoamalla mahdollisuuden harrastaa urheilua. (Loimu 2013, 220–221.)

Tärkeintä tehtävää ja toiminta-ajatusta määriteltäessä on yksinkertainen ja selkeä suunnitelma. Sellainen joka on helposti toteutettavissa ja kun toimintaa kehitetään ja tulee uusia tehtäviä, niin vanhoista hankkiudutaan eroon tai jätetään ne taka-alalle. Kaikkea ei kuitenkaan ole tarkoitus tehdä, vaan keskittyttävä olennaiseen. Yleinen virhe toiminta-ajatusta määriteltäessä on, että se rakennetaan eräänlaiseksi hyvien aikeiden runsaudensarveksi, joka on erittäin vaikea toteuttaa. Organisaation toiminnan tehtävän onnistumiseen tarvitaan kolme asiaa: mahdollisuus, osaaminen sekä sitoutuminen. Nämä kaikki tulisi heijastua yhdistyksen tehtävässä, muuten se ei mobilisoi tehokkaasti organisaation henkilöstön henkistä pääomaa. (Drucker 2008, 23–25.)

Osaksi strategian ja toiminta-ajatuksen suunnittelua kannattaa ottaa myös arvojen pohdintaku. Yhteisten arvojen löytämisellä on paljon merkitystä sille, että seura toimii kaikkia miellyttävällä tavalla. Arvot kuvastavat, mitä mikä meille on tärkeää ja mitä tavoittelemme tai haluamme saavuttaa. Niillä yhdistys kertoo millaisen mielikuvan itsestään se haluaa viestittää sen ulkopuolelle. Seuran yhteiset arvot on mahdollista löytää helposti esimerkiksi erilaisilla pari- tai pienryhmätyöskentelyn avulla. (Heikkala ym. 2014, 27; Loimu 2013, 224.)

4.2.4 Strategiasta toimintaan

Yhdistystoiminnalle ominaista on, että sen toiminnassa on mukana monenlaisia ihmisiä. Heidän motivaatiot vaihtelevat myös toisistaan, jonka takia yhteisten pelisääntöjen merkitys korostuu. Tärkeintä on varmistaa, että jokainen seuran toiminnassa mukana oleva tuntee oman vastuunsa ja tehtävänsä yhteisen vision toteuttamiseksi. Visiot ja päämäärät eivät kuitenkaan toteudu itsestään, vaan siihen tarvitaan johtamista. (Heikkala ym. 36–37.)

Strategian toteuttamisessa johdolla on suuri merkitys. Johtamisella tässä yhteydessä ei tarkoiteta käskyttämistä ja määräilyä, vaan ennemminkin innostavaa ja kannustavaa ohjaamista. Kuten on todettu, yhdistystoiminnassa johdettavat ovat vapaaehtoisia, jonka takia tämä on vieläkin olennaisempaa. (Heikkala ym. 2014, 37.)

Strategiakirjallisuudessa usein puhutaan käsitteistä jalkauttaminen ja implementointi, mutta strategian toteuttaminen on lopulta kuitenkin melko yksinkertaista. Kuka tekee, mitä tekee, miten tekee ja kenen kanssa. Kun strategian toimeenpanoa suunnitellaan, on keskeyttävä pitkän aikavälin suunnitelmiin. Tavoitteet on hyvä jakaa esimerkiksi vuositasolla. Jotta strategia ei jäisi vain pelkäksi ajatukseksi ja dokumentiksi arkistoihin, tulisi se henkilökohtaistaa. Jokaisen urheiluseuran toimijan tulisi siis tietää, miten juuri hänen tulee tehdä yhteisen vision saavuttamiseksi. Tämä on myös muistettava selventää seuran uusille työntekijöille tai vapaaehtoisille. (Heikkala ym. 2014, 38–40.)

Strategian jalkauttamisessa erityisen tärkeää on viestintä. Se tulee viestiä kaikille tahoille, niin selkeästi, että jokainen tiedostaa sen tavoitteet omassa toiminnassaan. Strategia toteutuu, vain jos toimitaan sen mukaisesti. Pelkkä viestintä ei kuitenkaan riitä sitouttamaan henkilöstöä toimimaan sen mukaisesti. Yhteiset tavoitteet on tuotava konkreettisesti esille. Tarvitaan yhdessä tekemistä, pohtimista ja keskustelua siitä, miten kunkin henkilön tehtävissä päästään yhteiseen päämäärään. Johdon on ymmärrettävä, että päämäärät saavutetaan parhaiten yhdessä tekemällä. (Tuomi, & Sumkin 2009, 15–20.)

Tavoitteiden ja tehtävien määrittäminen henkilökohtaisella tasolla sekä yhdessä tekeminen ei kuitenkaan vielä riitä. Johdon on seurattava myös strategian toteutumista ja tehtäviä korjaavia liikkeitä tarvittaessa. Seuranta on erittäin kriittinen tekijä strategian onnistumisessa ja se todella usein myös johtajilta unohtuu. Heikkalan ym. (2014) mukaan strategian seurannalla on palkitseva ja opettavainen seuraus. Se nostaa esille virheitä sekä myös onnistumisia. Seurannassa tavoitteiden toteutumista voidaan seurata määrällisin ja laadullisin mittarein. Voidaan siis kerätä ihan numeerista tietoa tai seuran toimijoiden omia kuvauksia onnistumisista ja epäonnistumisista, syineen ja selityksineen. Toteutuneet toimenpiteet kannattaa kirjata ylös vaikkapa seuran vuosikertomukseen.

Kun visiota, seuran päämäärää lähdetään toteuttamaan, onnistumisesta 90 % on kiinni seuraavista tekijöistä: hyvä ja selkeä strategiaprosessi, henkilökohtaiselle tasolle viety toiminnan suunnittelu, toimenpiteiden seuranta ja ohjaava palaute sekä päämäärään pohjautuva johtaminen. Onnistumisesta loput 10 % on sattuman kauppaa. (Heikkala ym. 2014, 41.)

Yksi suunnitelmien toimeenpanoa helpottava tekijä on jokaiselle vuodelle laadittava kirjallinen toimintasuunnitelma sekä koko seuran toimintaa kuvaava toimintakäsikirja. Nämä konkretisoivat ja selkeyttävät seuran suunnitelmat vuositasolla sekä pidemmälläkin aikavälillä. Toimintasuunnitelma on hallituksen yksi tärkeimmistä tehtävistä. Hallitus laatii eh-

dotuksen toimintasuunnitelmasta, joka hyväksytään seuran vuosikokouksessa. Toimintasuunnitelmaa laadittaessa on otettava huomioon sen tarkkuus ja yksityiskohtaisuus. Liian tarkka ja yksityiskohtainen toimintasuunnitelma rajaa toimintaa ehkä liikaa ja toiminnan joustavuus kärsii. Se ei myöskään saa olla liian yleinen, koska usein operatiivisen toiminnan päätöksenteko lankeaa silloin hallitukselle. Toimintasuunnitelman tulee myös olla sisällöltään sopivan laajuinen. Usein ne ovat kuitenkin liian ylimitoitettuja, josta johtuen tavoitteetkin saattaa karata epärealistisiksi. Yleensä hyvä toimintasuunnitelma on lyhyt ja sisältää tulevan toimintavuoden tärkeimmät tulosalueet sekä tavoitteet. (Loimu 2013, 102–103.)

Toimintakäsikirja puolestaan on huomattavasti kattavampi ja kuin toimintasuunnitelma. Sen tarkoituksena on tehdä seuran toimintatavoista ja prosesseista läpinäkyviä. Se on seuran toimintaa käytännössä ohjaava työkalu. Se auttaa esimerkiksi seuran uusia henkilöitä tai muita sidosryhmiä perehdyttämisessä seuran toimintaan. Toimintakäsikirja sisältää usein yleisesittelyn seurasta ja sen toiminnasta. Siinä on listattu toiminnan kannalta keskeisimmät periaatteet ja vastuut, toiminta-tapa, johtamismenetelmät sekä taloudenhoito. Siihen on myös hyvä lisätä viestintä sekä toiminnan kehittämis- ja arvioimisperiaatteet. (Määttä 2015, 7; PuHu Juniorit 2016.)

Voidaan siis todeta, että voittoa tavoittelemattoman organisaation johtamisessa tärkeää ovat tehtävät ja suunnitelmat. Strategian rooli tässä kuvassa on muuttaa tehtävät ja päämäärät toiminnaksi. (Drucker 2008, 102.)

4.3 Henkilöstöjohtaminen

Yhdistysten voima on sen toimijoissa ja sen tärkein voimavara on innostunut ja motivoitunut henkilöstö. Ihmiset tekevät yhdistyksessä kaiken olennaisen tehtävien, vision ja päämäärien saavuttamiseksi. (Heikkala ym. 2014, 34.)

Pynes (2013, 3-5) painottaa voittoa tavoittelemattomille yhdistyksen henkilöstön tärkeyttä johtuen toiminnan palveluhenkisyydestä. Myös Grönroos (2009, 30) sekä Drucker (2008, 71) nostavat saman asian esille. Siitä lähtien kun palvelujohtamiseen on alettu kiinnittää huomiota yli kaksikymmentä vuotta sitten, ovat tutkijat sekä markkinoijat muistuttaneet, että henkilöstö on organisaation tärkein resurssi. Ellei sillä ole motivoituneita, päteviä, oikeisiin tehtäviin sijoitettuja ja toimintaan sitoutuneita henkilöitä, se ei menesty.

Kauhasen mukaan organisaatioiden ylimmän johdon tehtävä on ohjata organisaatio toimimaan sille asetettujen tavoitteiden mukaan, mahdollisimman tehokkaasti sekä taloudel-

lisesti (Kauhanen 2012). Erittäin keskeinen tekijä organisaation toimivuudelle on henkilöstö ja sen osaaminen sekä ennen kaikkea motivaatio.

Myös johtamistyyli tulisi huomioida. Johtamiseen liittyy aina vahvasti sosiaalisuus. Urheiluseurassa johtaminen on mahdotonta, jos johdettavat eivät hyväksy johtajaa. Tästä johtuen on erityisen tärkeää, että johtamisessa on ihmislähtöinen lähestymistapa. Johtajan tulisi arvostaa aidosti muita ihmisiä sekä heidän mielipiteitään ja näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. (Loimu 2013, 184–185.)

Ihmisten johtamiseen liittyy myös vahvasti henkisen pääoman johtaminen. Henkilöstövoimavaroja ja ennen kaikkea henkistä pääomaa tulisi osata johtaa ja käsitellä oikein. Henkistä pääomaa voi olla kaikki mikä ei näy konkreettisena omaisuutena taseessa. Suuri osa tästä henkisestä pääomasta on peräisin ihmisistä: johtajista, työntekijöistä, yhteistyökumppanuussuhteista sekä verkostoista. Tämä voidaan jakaa vielä yksilölliseen ja rakenteelliseen pääomaan. Ensimmäisellä tarkoitetaan juuri tietyltä henkilöltä löytyvää osaamista, esimerkiksi seuran talousvastaavan tietämys taloudellisista prosesseista. Jälkimmäisellä tarkoitetaan puolestaan organisaatiokulttuurin osaa. Tällä tarkoitetaan hyväksi todettuja toimintatapoja organisaatiossa. (Grönroos 2009, 31.)

Grönroosin (2009, 31–32) mukaan on tärkeää, että organisaatiossa säilyy sekä johtotason, että operatiiviseen toimintaan liittyvä yksilöllinen pääoma tai että siitä siirretään mahdollisimman suuri osa rakenteelliseksi pääomaksi, jolloin se siirtyy myös sukupolvelta toiselle. Rakenteellista pääomaa voi jonkin verran tallentaa erilaisiin tietokantoihin, mutta merkittävä osa siitä voi kadota työntekijän lähtiessä. Tästä johtuen on tärkeää, että mahdollisimman paljon henkistä pääomaa pystyttäisiin siirtämään rakenteelliseksi pääomaksi. Esimerkiksi urheiluseuran tapauksessa vaikkapa hyvät taloudenhoitotavat olisi hyvä jollain tapaa siirtää talousvastaavalta myös toisille henkilöille, sekä pyrkiä tallentamaan mahdollisimman paljon tietoa seuran tietokantoihin.

Ei-kaupalliselle organisaatiolle erittäin tärkeää on myös osata käyttää tätä henkistä pääomaa oikein. Johtajan on opittava sijoittamaan jokaisen henkilökohtaiset vahvuudet oikeisiin tehtäviin ja oikea-aikaisesti. On siis käytettävä jokaisen henkilön vahvuuksia ja määriteltävä tehtävät ja sen tavoitteet mahdollisimman yksinkertaisiksi ja selkeiksi, niin että hän ymmärtää tarkkaan niiden sisällön, eikä yritä revetä joka suuntaan. Toisaalta tehtävien tulisi olla myös vastuullisia ja sisällöltään tarpeeksi haastavia, jotta onnistuessaan henkilö tuntee olevansa yhteisölle tärkeä. (Drucker 2009, 149–152.)

Pynes(2013, 40–42) nostaa esille henkilöstöjohtamiseen liittyvän raportin *What Senior HR leaders need to know*, jossa käsitellään henkilöstöjohtajalle tärkeitä ominaisuuksia. Lähes kaikkien näiden voidaan nähdä olevan myös urheilujohtajalle tärkeitä ominaisuuksia. Raportissa esille nousseita ominaisuuksia ovat:

- **Taloustietämys:** Ymmärrys taloustoiminnoista ja -prosesseista, sekä miten näitä tulisi johtaa
- **Valmennus/muiden kehittäminen:** Kehittää ja auttaa henkilöstöä saavuttamaan tavoitteensa
- **Uskottavuus:** Toimii ammattitaitoisesti ja luo muuhun henkilöstöön luottamuksen omasta osaamisestaan
- **Kriittinen ja analyttinen ajattelu:** Havainnoi ja etsii tietoa, johon perustaa päätöksenteon ja ongelmienratkaisun
- **Kulttuurinen tietämys:** Kulttuuristen eroavaisuuksien tiedostaminen
- **Tehokas kommunikaatio:** Taito viestiä selkeästi ja ymmärrettävällä tavalla verbalisesti ja kirjallisesti, sekä kyky kuunnella
- **Eettiset periaatteet:** Oikeanlainen käsitys moraalisesta toiminnasta yksilö- sekä organisaatiotasolla
- **Joustavuus/sopeutuminen:** Kyky muuttaa organisaation toimintaa toimintaympäristön mukaan
- **Globaali näkökulma:** Tietämys kansainvälisestä toimintaympäristöstä ja taloudesta lakisääteineen, sekä ymmärrys kulttuurillisista eroavaisuuksista
- **Tietämys henkilöstövoimavaroista:** Ymmärtää strategiset henkilöstöprosessit ja toiminnot
- **Rehellisyys:** Tekee asioita oikein ja on rehellinen
- **Organisaatiotason tietämys:** Ymmärrys organisaatiota koskevista talouskuvioista ja tietoisuus henkilöstön vaikutuksesta kokonaiskuvaan
- **Vakuuttavuus/vaikutus muhin:** Kyky olla vakuuttava ja tuoda muiden näkökulmat esille
- **Tulosorientoituminen:** Kyky nähdä henkilöstöprosessien tulokset ja tuoda esille henkilöstövoimavarojen arvo yritykselle
- **Organisaatiokulttuurin muokkaaminen:** Taito luoda arvoja, johon organisaation toiminta perustuu
- **Strateginen ajattelu:** Kyky nähdä toiminta pitkällä tähtäimellä ja ymmärtää päätösten vaikutus organisaation eri liiketoimintojen välillä
- **Teknologinen osaaminen:** Tietoisuus teknologisista mahdollisuuksista ja ymmärrys siitä kuinka sitä voi käyttää johtamisen työkaluna

Raportissa huomiottiin näkökulmia neljältä eri maantieteelliseltä alueelta: Pohjois-Amerikasta, Intiasta, Lähi-Idästä sekä Pohjois-Afrikasta. Tehokas kommunikaatio ja strateginen ajattelu nousivat esille tärkeimpänä ominaisuutena kaikilla neljällä maantieteellisellä alueella. Yhdysvalloissa HR-ammattilaiset nostivat viiteen tärkeimpänä ominaisuutena (1) tehokkaan viestinnän, (2) strategisen ajattelun, (3) tietoisuuden henkilöstövoimavaroista, (4) rehellisyyden ja (5) eettisen käyttäytymisen. (Pynes 2013, 39–40.)

Tiivistettynä yhdistyksen voima kumpuaa sen tärkeimmästä voimavarasta, eli innostuneista ihmisistä, joilla on vahvat arvot. Oikein johdettuna ihmiset tekevät yhdistyksessä kaiken olennaisen ja toteuttavat sen toiminnan perustana olevaa tehtävää, eli visiota. (Heikkala ym. 2014, 34.)

4.3.1 Vapaaehtoistyön johtaminen

Kuten kappaleessa kaksi ilmeni, yhdistyksen toimintaa kuvaa vahvasti vapaaehtoisuus. Mäenpää & Korkatin (2012) mukaan suomalaisissa urheiluseuroissa työskentelee n. 500 000 vapaaehtoista henkilöä. Myös Drucker (2008, 176) mainitsee, että vapaaehtoisuus tuo toimintaan omat haasteensa verrattuna palkattuun henkilöstöön. Raha on suuri motivaattori ja kun sitä ei ole, johdon on mietittävä erilaisia tekijöitä, joilla saa yhdistyksen henkilöt sitoutumaan toimintaan. Hänen mukaan toiminnassa mukana olevan henkilön on nähtävä oman työn tulokset sekä saada onnistumisen elämyksiä. Muuten henkilöstö ei näe oman työn olevan merkityksellistä yhteisölle, eikä näin ollen sitoudu myöskään toimintaan ja sen tavoitteisiin.

Kaupallisessa yrityksessä työntekijät ovat usein riippuvaisia palkasta, jolloin heidän motivaattorina toimii raha. Johtajilla on loppupeleissä mahdollisuus määrätä työntekijä tekemään töitä. Mikäli työntekijä ei tottele johtajan käskyjä, on työnantajalla mahdollisuus irtisanoa henkilö. Palkan takia kynnys lähteä organisaatiosta on korkeampi, jolloin usein jäljelle jäävä vaihtoehto on totella johtajien määräyksiä. Vapaaehtoistyötä johdettaessa puolestaan ei ole mahdollisuutta kontrolloida toimijoita sanktioilla tai rahalla. Urheiluseuroissa vapaaehtoistoimijat ovat usein urheilua harrastavien lasten vanhempia, jotka tuovat myös rahaa seuraan, jolloin heidän ohjailemiseen on vielä vähemmän varaa. (Saastamoinen 2015, 12–13.)

4.4 Talousjohtaminen

Urheiluseuran talousjohtaminen vaatii erityisiä ponnisteluja monilla osa-alueilla. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot kohtaavat useita haasteita nykyisessä toimintakentässään. Voittoa tavoittelemattomat yhdistykset kohtaavat ankariakin haasteita yleisen taloudellisen tilanteen takia. Yritysten laskeneet liikevaihdot vaikuttavat suoraan yksityiseltä sektorilta saataviin avustuksiin (Pynes 2013, 21). Urheiluseurojen tapauksessa tämä tekee sponsorisopimusten hankkimisesta yhä vaikeampaa

Toinen tekijä, jonka Pynes (2013) nostaa esille on taloudellisten ongelmien kanssa kamppailevien ihmisten rahankäyttö kaikkeen muuhun kuin tarpeelliseen. Myös psykologisella tasolla Maslowin tarvehierarkiaankin vedoten ihminen tyydyttää alimman hierarkiatason

tarpeet ensin lähtien perustarpeesta, turvallisuuteen, yhteenkuuluvuuteen ja arvonnannon tarpeisiin, jonka jälkeen lähetään tyydyttämään vasta itsensä toteuttamisen tarpeet, johon voidaan myös esimerkiksi urheiluharrastukset yms. lukea. Henkilöt, jotka ovat irtisanomishuon alla tai muuten taloudellisesti tiukassa tilanteessa ovat vähemmän halukkaita käyttämään rahaa kulttuurillisiin aktiviteetteihin, kuin turvalisemmassa taloudellisessa asemassa oleva (Pynes 2013, 21).

Ajatellaan vaikka jääkiekkoa, joka on muihin pallopeleihin verrattain todella kallis laji. Urheilusanomien tutkimuksen (2015) mukaan lapsen jääkiekkoharrastus saattaa maksaa kymmenessä vuodessa jopa 87 000 euroa. Taloudellisesti vaikeina aikoina tämä kuulostaa sietämättömältä summalta ja onkin yksi merkittävimpiä lajia koskevista uhkista. Jalkapallokin saattaa maksaa kymmenessä vuodessa 34 000, joka sekin on tiukkojen resurssien kotitalouksille melko kallista. (Iltsanommat 2015.)

Urheiluseuran taloudesta vastaa viimekädessä seuran johto ja hallitus. Tämän takia yksittäisten joukkueiden on tärkeä muistaa, että sen rahat ovat loppukädessä koko seuran omaisuutta, joka on myöntänyt käyttöoikeuden rahoihin tietyille joukkueen toimijoille. Yksittäisen joukkueen taloudesta vastaa joukkueenjohtaja tai erikseen nimetty taloudenhoitaja. Hallituksen tai erikseen nimetyn seuran talousvastaavan tulisi valvoa koko seuraa koskevaa sekä yksittäisten joukkueiden taloutta. Myös seuran ulkopuolisella taholla, tilintarkastajilla on vastuu valvoa joukkueiden taloudenhoidon todenmukaisuutta. (Seuraohjelma 2016.)

Yhdenmukaisuuden ja taloudellisten prosessien selkeyttämiseksi seuralla tulisi olla kirjallinen talousohjesääntö. Talousohjesääntö tulee laatia huolella ja varmistaa, että jokainen, joka vastaa joukkueen taloudesta ymmärtää ja on tietoinen kaikista talousohjesääntöjen pykälistä.

Taloudellisten resurssien voidaan katsoa olevan suoraan yhteydessä toiminnan olosuhteisiin. Hyvin hoidettu seuran hallinto ja talous mahdollistaa olosuhteiden kehittämisen. Toimiva ja avoin hallinto houkuttelee seuraan myös uusia toimijoita sekä tukijoita (Suomen Nuorisoyhteistyö, 2013).

4.4.1 Budjetointi

Kun seuralle on laadittu selkeä toimintasuunnitelma tulevalle kaudelle, tulee sen jälkeen laatia ehdotus tulevan kauden budjetista eli talousarviosta. Hallitus laatii budjetin ja seuran vuosikokous hyväksyy sen. Valitettavan usein talousarvio laaditaan edellisen vuoden tilin-

päätöksen pohjalta ilman, että huomioidaan myös uuden toimintasuunnitelman poikkeamia viime kauteen nähden. (Loimu 2013, 104.)

Arvostettu urheilutoiminnan ammattilainen sekä kulttuuri- ja urheiluministerin työryhmän asiantuntija Mikko Mäntylän (2013) mukaan, liian usein urheiluseuroissa yritetään selviytyä kausi kerrallaan, eikä huomioida pitkän aikavälin suunnitelmaa. Liian usein jätetään budjetoinnissakin korjaamatta ne juurisyyt, jotka aiheuttavat seuroille tyhjyyttä ammottavan kassan. Mäntylä painottaa myös investointien suunnittelua ja huomioimista budjetoinnissa tarpeeksi ajoissa. Jos seura suunnittelee merkittäviä investointeja henkilöstön tai harjoitustilojen suhteen, on niihin hyvä varautua hyvissä ajoin etukäteen.

Loimun mukaan budjettia laadittaessa olisi hyvä noudattaa varovaisuutta, eli huomioida menot hieman yläkanttiin. Tällöin kauden aikana sattuneet yllättävätkin kustannuserät eivät välttämättä käännä budjettia negatiiviseksi. Monessa yhdistyksessä kuitenkin noudatetaan liian kirjaimellisesti nollatuloksen tavoitetta, jolloin toiminta on hyvin haavoittuvaista, varsinkin kun monella yhdistyksellä on hyvin vähän omaa varallisuutta. Seuroissa elää vahvasti luulo, että yleishyödyllinen yhdistys ei saa tehdä minkäänlaista ylijäämää. Mäntylän mukaan myös EY-tuomioistuimen tulkinnassa yhteisö voidaan luokitella yleishyödylliseksi, vaikka se järjestelmällisesti tavoittelisikin voittoa. Tärkeintä on ottaa huomioon yhteisön tarkoitus ja se, ettei voittoa jaeta jäsenilleen. Tähänkin nojaten seurojen olisi hyvä kerätä omaa pääomaa sen verran, että niiltä löytyisi jonkinlainen puskuri yllättävien menoerien tai puutteellisten tuloerien kattamiseen. Tähän Mäntylä ehdottaa yksinkertaisesti, että rakennetaan budjetti ylijäämäiseksi kunnes tämä vararahasto on kasassa. Hänen mukaan hyvä nyrkkisääntö on pitää puolen kauden rahat vararahastossa. Loimu sekä Mäntylä alleviivaavat vielä sitä, että budjetti tulee perustaa tulevan vuoden toimintasuunnitelmaan. (Loimu 2013, 104–105; Mäntylä 25.11.2013.)

Monella urheiluseuralla jäsenmaksut ovat sen suurin tuloerä. Usein urheiluseurajohtamisessa ajaututaan ristiriitaiseen tilanteisiin niitä suunniteltaessa. Halutaan säilyttää esimerkiksi lajin harrastamisen kustannukset ja pitää ne mahdollisimman matalina tai ainakin siedettävinä, jolloin jäsenet pysyvät tyytyväisinä ja uskollisina seuroille. Kyse ei kuitenkaan aina ole maksun suuruudesta, vaan periaatteesta. Tämän takia maksuja ei ainakaan kannata laskea. Oikeaoppisesti ehdotus jäsenmaksujen suuruudesta tulee tehdä sen jälkeen kun talousarvio on tehty. Valmiista budjetista lasketaan mahdollinen lisätulojen tarve eli kuinka paljon jäsenmaksutuloja tarvitaan. Tämä summa jaetaan arviolla ensi kauden jäsenistä. Tässäkin on hyvä arvioida jäsenten ja ryhmien koot mieluummin hieman alakanttiin. (Loimu 2013, 105.)

4.4.2 Rahoitus

Yhdistykset tarvitsevat myös rahoitussuunnitelman. Hyvin usein yhdistyksissä kamppailaan sen kanssa, että riittävätkö rahat vai ei. Jos yhdistyksen rahoitusasema, eli sen varallisuus verrattuna kaikkiin kuluihin ole vankalla pohjalla, tulisi sen laatia rahoituslaskelma sekä rahoitusstrategia. Oikeaoppinen marssijärjestys rahoituslaskelman tekemiseen on aloittaa se budjetin laatimisen jälkeen. Rahoituslaskelma voidaan laatia koko kaudelle, mutta usein tämä on liian pitkä aikaväli. Olisi hyvä laatia se esimerkiksi neljännesvuositain. Tällöin sen toteutumisen seuranta on helpompaa ja sitä voidaan muokata aina tarpeen mukaan. (Drucker 2008, 66; Loimu 2013, 107.)

Rahoituslaskelman periaate on hyvin yksinkertainen. Ensin lasketaan yhteen käytössä oleva raha ja siitä miinustetaan kaikki kauden maksut. Jos loppusumma on positiivinen rahat riittävät kattamaan tulevan kauden kustannukset, joten mitään toimenpiteitä ei välttämättä tarvitse tehdä. Mikäli se on taas miinus-merkkinen, rahat eivät riitä kattamaan toiminnasta syntyviä kustannuksia. Tässä tapauksessa on vaihtoehtona kasvattaa toiminnasta syntyviä tuloja, lainata rahaa, pienentää menoja tai jättää osa laskuista myöhemmin maksettavaksi. (Loimu 2013, 107–108.)

4.5 Kokonaisvaltaisuutta johtamiseen

Urheiluseurajohtamisessa tulisi hallita kokonaisvaltaisesti kaikki johtamisen osa-alueet. Tärkeintä on perustaa johtaminen tarkan suunnittelun varaan. Ensin rakennetaan seuralle selkeä strategia huomioiden sen toiminta-ajatus ja asetetut tavoitteet. Seuran toiminnan jatkuvuuden kannalta erityisen tärkeää on myös seurata ja kehittää strategiaa ja tarpeen vaatiessa laatia se uudestaan.

Suunnitelmallisuutta tulisi myös sisällyttää seuran talousjohtamiseen. Talousjohtamisessa huomion painopiste tulee olla realistisuudessa ja budjetoinnin pitää perustua tarkkoihin laskelmiin. Urheilun toimintaympäristö poikkeaa perinteisen kaupallisen yrityksen toimintaympäristöstä. Urheilujohtajan tulee hallita nämä urheilun piirissä vallitsevat erityispiirteet ja tiedostaa niiden vaikutus oman seuran toimintaan.

Henkilöstö on jokaisen organisaation tärkein voimavara. Urheiluseuratoiminnassa tämä korostuu entisestään sen palveluhenkisyydestä johtuen. Johtajan tulee osata käsitellä henkilöstöä oikein ja keksiä jatkuvasti keinoja, joilla saadaan henkilöstö motivoitumaan ja heistä paras mahdollinen potentiaali irti. Yhteenvetona voidaan todeta, että urheiluseuroja tulisi johtaa kuin liikeyritystäkin, huomioiden urheilun erityispiirteet.

5 Tutkimus urheiluseurojen talousongelmista

Tutkimuksen aiheena ovat urheiluseurojen taloudelliset ongelmat. Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä viime vuosina on uutisoitu ja puhuttu paljon urheiluseurojen taloudellisista ongelmista, sekä urheiluliiketoiminnan johtamisesta. Aihetta on tutkittu toistaiseksi hyvin vähän. Tutkimusongelmana on selvittää ja tuoda esille urheiluseurojen heikkoon taloudelliseen tilanteeseen ajavat tekijät. Tarkemmin keskitytään katsomaan asioita yhtiömuodoltaan yhdistysten näkökulmasta, koska suuri enemmistö Suomen urheiluseuroista on yhtiömuodoltaan yhdistyksiä. Yhtiömuotoisten ja isompien seurojen ongelmia ja niihin taustalla olevia tekijöitä ei ole kuitenkaan sivuutettu, koska vaikuttavat tekijät ovat pitkälti samat. Eroja kuitenkin näiden kahden ryhmän väliltä löytyy. Tutkimuksella pyritään myös löytämään tekijöitä, joilla voidaan ehkäistä taloudellisiin ongelmiin ajautuminen.

5.1 Tutkimussuunnitelma

Tutkimus on empiirinen sekä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkittava aihe on luonteeltaan sellainen, jonka vuoksi päädyttiin kvalitatiiviseen menetelmään. Haastattelu menetelmänä perustuu vuorovaikutukseen ja haastatteluissa tutkija voi syventävien lisäkysymysten avulla tutkittavaan asiaan ja ymmärtää hankalampiakin asioita (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41–42). Tutkimuksen aiheita eli urheiluseuran taloudellisia ongelmia, ei ole tutkittu aikaisemmin, johtuen sen ajankohtaisuudesta. Uutisoitu aiheesta on paljon viime vuosien aikana.

Tutkimuksen aihe on melko yksityiskohtainen. Kvalitatiivisella tutkimuksella ei niinkään pyritä tekemään yleistyksiä tai löytämään ennustettavuuksia, sekä kausaaliselityksiä toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 22). Sen sijaan kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään näkökulmia, jotka ovat tutkimuksessa merkittävässä roolissa. Tutkin urheiluseurojen taloudellisia ongelmia haastattelemalla urheiluseuran avainasemassa olevia sekä urheiluliiketoiminnan ammattilaisia teemahaastattelujen muodossa. Tutkimuksesta saatava aineisto muodostuu väistämättäkin hieman subjektiivisesti, sillä jokaisen haastateltavan kokemus aiheesta on tietyllä tapaa omanlaisensa, johtuen hieman erilaisista seuroista, sekä haastateltavien henkilöiden kokemuksista ja taustoista. Yleistyksiä eri tapausten välillä toki löytyi ja tutkimuksen tuloksia analysoitaessa niitä pyrittiin myös tekemään, jotta saadaan geneerisellä tasolla käsitys urheiluseurojen taloutta uhkaavista tekijöistä. Tutkimuksessa ei siis pystytäkään luomaan täysin objektiivista näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen, koska se ei käytännössä ole mahdollista. Tutkimuksessa on vaikutteita niin mediassa paljon esillä olleista näkökulmista, omista, näkemyksistä sekä

haastattelemieni henkilöiden näkemyksistä. Aivan kuten kvalitatiiviselle tutkimukselle on olennaista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 22).

Analyysivaiheessa metodina käytetään teemoittelua. Teemoittelussa aineistoista nostetaan esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Teemat pohjautuvat ennalta suunniteltuihin teemoihin, mutta esille nousee myös haastateltavien esille nostamia usein myös mielenkiintoisempia teemoja. Teemat pohjautuvat osittain myös omiin tulkintoihin, sillä samantyyllisiä vastauksia yhdistellään luotujen teemojen alle, jotta yleistäminen on mahdollista. (Eskola & Suoranta 1998, 174; Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.)

5.1.1 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu viidestä teemahaastattelusta. Haastattelun määrää ei tarkkaan määriteltä ennen haastattelujen toteutusta, vaan niitä pyritään tekemään niin paljon, että tutkimuksessa saavutetaan saturaatiopiste, eli piste jossa uusi haastattelu ei tuo enää lisäarvoa tutkimustuloksiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 22). Tutkimus alkoi saturoitumaan jo neljännen haastattelun kohdalla. Tämän jälkeen tehtiin vielä yksi varmistava haastattelu, jolla varmistettiin, ettei uusi haastattelu tuo enää merkittävää lisäarvoa tutkimukselle.

Tutkimusaihe ei sinänsä ole yleisellä tasolla arkaluontoinen, mutta tietyistä asioista puhuminen saattaa olla haastateltaville epämiellyttävää tai he saattavat vältellä totuudenmukaista vastaamista. Konkurssissa ja taloudellisissa ongelmassa osallisina olleet henkilöt eivät välttämättä ole halukkaita kertomaan täysin yksityiskohtaisesti omista virheistään tai seuroja koskevista arkaluontoisista aiheista. Tämä seikka saattaa heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Haastateltaville tarjottiin mahdollisuutta haastattelun nimettömänä tekemiseen, jolla pyritään varmistamaan mahdollisimman todenmukaiset vastaukset. Haastateltavista osa toivoi, ettei heidän nimeä tai organisaatiota mainita, jonka vuoksi koko tutkimus tehtiin kaikkien haastateltavien osalta nimettömänä. Haastateltavista käytetään numeroituja informantti-nimikkeitä.

Taulukko 1. Informanttitaulukko.

Haastateltava	Päivämäärä	Kesto	Haastattelu	Taltiointi
Informantti 1	25.4.2016	32 min	Perinteinen haastattelu	Nauhoite + muistiinpanot
Informantti 2	3.10.2016	34 min	Puhelin-haastattelu	Nauhoite + muistiinpanot
Informantti 3	7.10.2016	32 min	Puhelin-haastattelu	Nauhoite + muistiinpanot
Informantti 4	24.10.2016	25 min	Puhelin-haastattelu	Nauhoite + muistiinpanot
Informantti 5	18.9.2016	27 min	Perinteinen haastattelu	Nauhoite + muistiinpanot

Haastateltavaa joukkoa määritettäessä on pyritty löytämään mahdollisimman kattava joukko eri lähtökohdista tulevia haastateltavia. Haastateltavat voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä koostuu henkilöistä, jotka toimivat urheiluseuroissa johtajina, tai muina taustahenkilöinä. Toinen ryhmä koostuu urheiluliiketoiminnan konsulteista ja taloustieteiden asiantuntijoista.

Informantit 1, 4 ja 5 edustavat ensimmäistä ryhmää. Jokaisella heistä on pitkän linjan kokemusta urheilusta, niin pelikentiltä, kuin myös seuran johto- ja taustatehtävistä. Informantti 1 toimii tällä hetkellä erään koripalloseuran toiminnanjohtajana ja hoitaa näitä töitä päätoimenaan. Hänellä on myös kokemusta talousvastaanvan tehtävistä urheiluseurassa ja kattava kokemus kaupallisten yritysten puolelta. Informantti 1 edustaa mielipiteillään tilannetta, jossa seura meni nurin taloudellisten ongelmien takia ja sen tilalle perustettiin uusi seura.

Informantti 4 on myös pitkän linjan urheilun ammattilainen. Hänellä on todella kattava kokemus eri seuroista, niin valmentajana, kuin toiminnanjohtajana. Näiden lisäksi informantti 4 on itsekin pelannut jalkapalloa 20 vuotta junioripuolella sekä ammattilaisena. Hänellä on myös 15 vuoden kokemus valmennus tehtävistä ja nykyään hän toimii valmennuspäällikkönä jalkapalloseurassa. Urheilun lisäksi hänellä on kokemusta finanssialalta. Informantti 4 mukaan tämänhetkinen tilanne edustamassaan urheiluseurassa on hyvä, mutta häneltä löytyy kokemusta vaikeammistakin taloudellisista tilanteista.

Myös informantti 5 on toiminut pitkään urheilun parissa. Hänellä on 10 vuoden kokemus junioriurheilun puolelta. Tällä hetkellä hän toimii seuran varapuheenjohtajana ja valmentajana. Pelikentiltä hänellä on kokemusta jääkiekon, salibandyn ja jalkapallon saralta.

Informantit 2 ja 3 edustavat urheiluliiketoiminnan ammattilaisia. Molemmat tekevät töitä urheilutoiminnan konsultteina, omaavat todella kattavan kokemuksen urheiluseurojen parista ja tietävät muutenkin urheiluseuratoiminnasta erittäin paljon. Informantti 2:lla on kokemusta urheilusta monesta eri näkökulmasta. Hän on ollut monen seuran toiminnassa mukana, pyörittänyt urheiluvarusteiden maahantuontiyritystä, toiminut jääkiekkoagenttiyrityksen taustalla, konsultoinut suomalaisia pääsarjatason joukkueita jalkapallon ja salibandyn parissa ja perustanut salibandyseuran. Lisäksi hän edustaa taloustieteilijän näkökulmia ollessaan kauppatieteiden tohtori. Hän on myös luonut yhden ensimmäisistä yliopistotason urheilujohtamisen kursseista ja on mukana kirjoittamassa urheilujohtamiseen liittyvää kirjaa. Informantti 2 on vuosien varrella ohjannut reilut 150 urheiluun tai liikuntaa liittyvää liiketoimintasuunnitelmaa sekä noin 50:lle eri urheiluseuroille toteutettua kehittämisprojektia. Lajeista hänellä on eniten kokemusta jääkiekon, jalkapallon ja salibandyn parista.

Informantti 3:lla on myös pitkän linjan kokemus urheilutoiminnasta. Hän aloitti urheilun parissa työskentelyn 90-luvulla ja on siitä asti toiminut monessa eri seurassa päätoimiseena työntekijänä. Viime vuosien hän on konsultoinut ja kouluttanut eri lajiliittoja ja seuroja paljon juuri taloustoiminnassa. Informantti 3:lta löytyy käytännön kokemusta niin taloudellisesti menestyksekkäistä seuroista, kuten myös seuroista jotka ovat ajautuneet taloudellisiin vaikeuksiin ja konkurssiin. Hänellä on kokemusta monista lajeista, mutta pääasiassa koripallosta.

Kaikki haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluna, kasvokkain tai puhelinhaastatteluna. Jokainen haastateltava haastateltiin kerran. Ryhmähaastattelun mahdollisuutta harkittiin, sillä usein tällaiset tilanteet tuovat esille vertailukelpoisia havaintoja, jotka saattavat innoittaa ryhmän jäseniä tuomaan esille pointteja, jotka eivät muuten välttämättä tulisi ilmi. Toisaalta myös myötäilemisen vaara on mahdollinen ryhmähaastatteluissa, jolloin vastaukset eivät välttämättä ole täysin todenmukaisia. Tällaisen organisointi tässä yhteydessä oli kuitenkin aikataulullisesti sekä maantieteellisesti niin hankalaa, että ryhmähaastatteluja ei käytetty.

5.1.2 Teemat

Ennen haastattelua koottiin tutkimuksen kannalta tärkeät teemat. Haastattelun sisältämistä teemoista tehtiin dokumentti, joka lähetettiin ennakoon haastateltaville. Tällä pyrittiin sujuvoittamaan haastattelujen sisältöä ja tarjota haastateltavalle mahdollisuus miettiä vastauksia jo ennakoon. Näin pystyttiin varmistamaan, että haastateltava muistaa kertoa kaiken oleellisen. Tutkimuksen teemoja ovat taloushallinnon ja taloudellisten toimien vai-

kutus taloudelliseen tilaan sekä johtajan rooli urheiluseuran toiminnassa. Myös markkinoinnin ja viestinnän vaikutus haluttiin selvittää, sekä mahdollisten muiden tekijöiden kuten urheilun toimintaympäristön vaikutus seuratoiminnan talouden tilaan. Myös ongelmia ehkäiseviä tekijöitä pyrittiin nostamaan esille.

5.1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset on määritelty antamaan vastauksen tutkittavaan ongelmaan. Kysymyksiä ei ole haluttu rajata liian tarkasti, ettei sillä vaikuteta tutkittavien vastauksiin liikaa. Kysymyksien avulla pyrittiin selvittämään, mistä eri toiminnan osa-alueista urheiluseurojen taloudelliset ongelmat aiheutuvat. Tutkimuskysymykset on jaettu teemoihin, joihin haastattelun keskustelu perustuu. Tämän lisäksi kysymysten avulla pyritään selvittämään tekijöitä, joiden avulla tällaiset taloudelliset ongelmat voitaisiin ehkäistä.

Haastatteluissa on käytetty tietyistä kysymyksistä muodostuvaa pohjaa. Jokainen haastattelu oli kuitenkin täysin ainutlaatuinen ja kysymyksetkin muovautuivat sekä tarkentuivat jokaisen haastattelun aikana. Tutkimuskysymykset perustuvat aiemmin lueteltuihin teemoihin.

Tutkimuskysymyksillä ja niitä täydentävillä lisäkysymyksillä pystytään vastaamaan ongelmaan kattavasti ja tarkasti. Ilmiön tarkastelua on laajennettu myös hieman sillä että haastateltavilta on kysytty miten he näkevät Suomen ongelmat kansainvälisellä tasolla vertailtaessa.

5.2 Tutkimuksen validiteetti

Kvantitatiivisen tutkimuksen sovittaminen aiheeseen olisi erittäin hankalaa. Se vaatisi strukturoidun menetelmän tiedonkeruuseen, joka olisi tutkimuksessani erittäin vaikea toteuttaa. Tässä yhteydessä strukturoidut tiedonkeruumenetelmät rajaisivat esimerkiksi haastateltavan vastauksia liikaa ja saattaisi jättää tutkimuksen kannalta jotain tärkeää ja syventävää tietoa huomioimatta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa toki olisi mahdollisuus suurempaan otantaan, joka helpottaisi yleistyksien tekemistä. Toisaalta tutkimukselle helpommallista on kuitenkin useampien erilaisten tekijöiden löytäminen kuin löytää geneerisiä yleistyksiä.

Kvantitatiivisilla menetelmillä ei pystyittäisi vastaamaan niin tarkasti ja yksityiskohtaisesti tutkittavaan ongelmaan. Tutkimus perustuu kuitenkin vahvasti haastateltavien kokemuksiin. Tarkat ja syvälliset vastaukset ovat tutkimukselle huomattavasti arvokkaampia, kuin

vastausten suuri määrä, jonka takia tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen menetelmä.

Aineisto kerättiin käyttämällä teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joka on tutkimukseni ja tulosten analysoinnin kannalta validi menettelytapa, sillä hyödynnän analyysia tehdessä teemoittelua metodina (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47).

Teemahaastattelu on tutkimukselle sopiva metodi, sillä aiheen ajankohtaisuuden takia sille ei ole luotu aikaisemmin vielä kovinkaan vankkaa teoriapohjaa. Strukturoidummassa haastattelussa tai lomakkeessa kysymykset olisivat olleet vahvasti oman tulkinnan ja olettusten varassa. Teemahaastattelussa vastaaja pääsee puhumaan hyvin vapaasti, jolloin kerätty materiaali kuvastaa vastaajien puhetta itsessään. Teemahaastattelut suunnataan haastateltavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista. (Eskola & Suoranta 2000, 87; Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Teemahaastattelu sekä haastattelu yleisesti sopivat hyvin tutkimuksen aineiston keräämiseen, sillä aihe on vielä vähän kartoitettu ja vastausten suuntaa oli etukäteen vaikea määrittää (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35). Haastattelu on myös siinä mielessä sopiva menetelmä, sillä vuorovaikutteisessa tilanteessa on mahdollisuus tarkentaville kysymyksille ja haastateltavat voivat nostaa vapaasti esiin teemoja, joita he kokevat tärkeiksi aiheen kannalta.

Teemoittelu sopii käytännöllisen aineiston ja ongelman analysointitavaksi (Eskola & Suoranta 1998, 179), jonka takia se on tutkimukselle validi metoditapa. Löydettyjen teemojen valossa pystytään havainnoimaan haastateltavien kokemuksia sekä tekemään ryhmittelyä eroavaisuuksien ja yhteneväisyyksien suhteen. Teemoittelu helpottaa myös vertailun tekoa haastatteluryhmien välillä ja antaa lisätietoa ilmiöstä sekä sen vaikutuksista käytännössä.

Tutkimuksessani pyrittiin noudattamaan tieteen etiikkaa, jonka puitteissa tutkimus perustuu rehellisyyteen, avoimuuteen ja kriittisyyteen (Kuula 2011, 29). Haastateltavilta henkilöiltä on kysytty lupa haastattelun käyttämiseen tutkimuksessa ja haastattelutilanteen nauhoittamiseen. Haastateltaville on myös selvennetty tutkimuksen aihe, sekä sen tiedolliset tavoitteet.

Tutkimusaihe ei ole arkaluontoinen, mutta tietyistä asioista puhuminen saattaa olla haastateltaville epämiellyttävää tai he saattavat vältellä totuudenmukaista vastaamista. Kon-

kurssissa ja taloudellisissa ongelmissa osallisina olleet henkilöt eivät välttämättä ole halukkaita kertomaan täysin yksityiskohtaisesti omista virheistään tai seuroja koskevista arkaluontoisista aiheista.

Tutkimuksessa nousee myös esiin haastateltavien tunnistamattomuuteen liittyvät eettiset tekijät. Tietosuojaan nimissä haastateltavien yksityisyyttä vaalitaan henkilötietoja käsitellessä ja suorat tunnisteet eli nimeä, syntymäaikaa, osoitetietoja, ääntä tai kuvaa, ei julkaista tutkimuksen yhteydessä. Haastateltavan henkilöllisyys sekä organisaatio pidetään nimellisesti suojattuina, mutta teemoittelun merkeissä vastausten vertailu ja analysoiminen saattaa valottaa organisaatioiden toimintatapoja, joka saattaa paljastaa organisaation asiaan perehtyneille henkilöille. (Kuula, 2011, 77, 209.)

6 Tutkimuksen tulokset

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että urheiluseura ei ajaudu taloudellisiin ongelmiin tai konkurssiin yksittäisistä ja muista tekijöistä riippumattomista syistä. Harvemmin yksittäinen tehty tai tekemättä jätetty asia on syynä taloudellisiin ongelmiin, vaan ne ovat enemminkin monen eri tekijän summa. Informantti 3 mukaan urheiluseuroja haetaan konkurssiin eniten sen takia, että niillä on maksamattomia velkoja. Hänen mukaan seurat jättävät usein verot maksamatta, jolloin jossain vaiheessa viranomaiset puuttuvat peliin ja hakevat seuran konkurssiin. Konkurssitapauksissa seurat jättävät usein pelaajien, valmentajien ja muiden taustahenkilöiden palkkoja maksamatta.

Lopulliseen konkurssiin ajavat tekijät eivät kuitenkaan yksinomaan ole syitä siihen, että urheiluseura haetaan konkurssiin. On huomattava, että syvempään ahdinkoon ajautumisen taustalla on usein monien sattumusten summa. Ellei suuntaa korjaaviin toimenpiteisiin ryhdytä ajoissa, ajaudutaan jossain vaiheessa pisteeseen, jossa toiminnan lopettaminen on ainoa jäljellä oleva ratkaisu. Informantti 2 mukaan taloudellisia ongelmia kohdatessa ajaudutaan helposti niin sanottuun noidankehään. Kun seura kokee taloudellisia ongelmia, sillä ei ole enää välttämättä niin paljon resursseja kehittää toimintaa ja kun toimintaa ei kehitetä, riski ajautua syvemmälle ongelmiin on suurempi. Informantti 3 painottaa kuitenkin, että hyvin harvoin taloudellisten ongelmien parissa kamppailevat seurat ajautuvat lopullisesti konkurssiin.

Tässä kappaleessa analysoidaan ja avataan haastatteluiden sisältöä. Haastateltavien usein ja yleisimmin esille nostamat asiat on jaettu haastatteluunkin pohjautuvien teemojen perusteella, teemoittelumenetelmällä omiksi teemoikseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173). Analyysimenetelmänä hyödynnetään teemoittelua. Teemat ovat haastattelurungossani jo esiteltyjä teemoja, mutta lopussa esille on nostettu myös haastattelujen aikana esille nousseita, tutkimukselle mielekkäitä teemoja.

6.1 Lähtöteemat vs. tutkimuksessa esille nousseet teemat

Tutkimuksen tulosten perusteella lähtöteemoista selkeimmin nousi esille kaksi teemaa, joiden perusteella urheiluseurojen taloudellisten ongelmien aiheuttajat voidaan karkeasti jakaa kahteen eri ryhmään: urheilun ominaispiirteisiin liittyviin rakenteellisiin tekijöihin sekä urheiluseuran johdon ammattitaitoon ja sen toimista riippuvaisiin tekijöihin. Lähtöteemoista selkeästi osa taloushallinnollisista tekijöistä jäivät toissijaiseen arvoon.

Näitä toissijaisia taloushallinnollisia tekijöistä tässä yhteydessä olivat kirjanpito, laskutus sekä palkanlaskenta. Näitä ei nähty kovinkaan merkittävästi vaikuttavana tekijänä, koska yhä useammat seurat ulkoistavat taloushallintonsa. Myös pienemmille seuroille on olemassa erilaisia palveluita vaikkapa laskutukseen. Ihan pienimpien seurojen tapauksissa, jäsenmäärien ollessa vähäisiä, ovat nämä toki hoidettavissa myös seuran sisällä. Informantti 1 huomauttaa kuitenkin että joukkueiden lukumäärän kasvaessa, kirjanpitosäännöt sekä niiden noudattaminen muuttuvat hyvin työläiksi. Hänenkin edustamassaan seurassa kirjanpito sekä laskutus ovat ulkoistettu.

Informantti 2 näkee taloushallinnon sellaisena osa-alueena, joka kannattaa ulkoistaa, jotta voimavarat saadaan keskitettyä muihin tehtäviin. Taloushallinto, vaatii tietynlaista ammattitaitoa toimiakseen kunnolla.

Yksittäisiä tapauksia on toki ollut, joissa kirjanpito on mennyt pieleen kun seuran joukkueet ovat hoitaneet kirjanpitoa, hieman erilaisin periaattein. Loimun (2013, 110) mukaan on erityisen tärkeää, että jokainen yhdistyksen tili on pidettävä sisällöltään saman. Ongelmia syntyy silloin, kun joukkueet hoitavat omaa kirjanpitoaan noudattamatta yhteisiä sääntöjä. Tällöin haasteita kohdataan erityisesti silloin, kun koko seuran tulisi koota kirjanpito yhteen. Informantti 2 ja 3 molemmat mainitsevat myös väärinkäytökset, joita informantti 3:n mukaan on huomattavan paljon. Nämä eivät sinänsä johdu taloushallinnollisista tekijöistä, vaan johdosta. Siitä että seuranta, valvonta ja riskienhallinta pettävät seuran sisällä.

6.2 Urheilun ominaispiirteet

Urheilun erityispiirteet vaikuttivat kiistatta eniten seurojen taloudellisiin ongelmiin. Urheilun toimintaympäristössä vallitsee monia, pelkästään sille spesifejä ominaisuuksia, joiden takia seurat kohtaavat taloudellisia ongelmia tänä päivänä. Urheilun ominaispiirteet ovat usein yksittäisen seuran ulkopuolelta tulevia tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi johtajien toimiin ja päätöksentekoon. Näitä ominaispiirteitä ovat menestyksen tavoittelu, urheilussa vallitsevat epävarmuus ja tunneperäisyys sekä sopimuksiin liittyvät tekijät.

6.2.1 Urheilun luonne

Informantti 4 mukaan urheiluun erittäin merkittävästi vaikuttaa urheilussa vallitseva **epävarmuus**, jota seurojen johtajat eivät huomio tarpeeksi päätöksiä tehdessä. Hänen mukaan epävarmuutta aiheuttaa urheilussa mukana olevat tunteet ja seuran ulkopuoliset tekijät kuten lajin maine ja vaikkapa sääolosuhteet. Myös informantti 2 mainitsee urheilun toimintaympäristössä vallitsevan tietynlaisen epävarmuuden, johon merkittävästi vaikuttaa **urheilun tunneperäisyys**. Suuret tunteet ovat urheilussa koko ajan läsnä ja joskus ne

ohjaavat toimintaa järjen sijaan. Taloudellisiin ongelmiin vaikuttaa usein johtajien ammattitaidon puute. Mutta toisaalta taas johdossa saattaa olla hyvinkin koulutettu ja ammattitaitoinen henkilö, joka antaa tunteiden vaikuttaa liikaa päätöksentekoon. Tunteiden mukana olo näkyy esimerkiksi lajeissa, joissa on vahva fanikulttuuri. Tunteet saattavat nousta esille myös jos seuralla on ollut pitkät perinteet ja toimintatavat, joista ei haluta luopua. Johtajien tehdessä päätöksiä päätökset eivät perustu rationaalsiin perusteisiin, vaan päätöksiin vaikuttaa liikaa tunteet ja ulkopuoliset paineet esimerkiksi faneilta tai valmentajilta.

Kuten Dávila ym. (2016, 36) ovat maininneet, urheilutoiminnassa merkittävässä roolissa on **menestyksen tavoittelu**. Ongelmia tämä aiheuttaa ennen kaikkea silloin kun johto perustaa päätöksensä menestykseen. Informantti 4 mukaan urheiluseurat ottavat sellaisia riskejä tavoitellessaan menestystä, että tavoitteiden kaatuessa ajaudutaan taloudellisiin ongelmiin. Informantti 5 mukaan menestystä tavoitellaan tietenkin maineen ja kunnian takia, mutta menestys tuo mukanaan myös tuloja. Informantti 4 listaa, että menestystä tavoitellaan koska A: saadaan lisää yleisöä, B: menestyksestä saadaan jokin bonusraha tai C: menestyksen ajatellaan nostavan joukkueen arvoa ja sitä kautta pelaajamyynnistä saatavia satunnaisia tuloja. Viimeisimmällä viitataan lähinnä ammattilaisuuteen. Varsinkin jalkapallossa pelaajamyynti on iso osa satunnaisista tuotoista.

Informantti 2 mainitsee myös sen, että laskentojen perustaminen menestyksen varaan on vaarallinen yhtälö, joka ajaa seuran helposti taloudellisiin ongelmiin, kun odotettu menestys ei jostain syystä toteudukaan. Tämä oli esimerkiksi Korisliigassa pelanneen Loimaan Bisonsin yksi taloudellisiin ongelmiin ajanut tekijä. Informantti 2 painottaa sitä, että vain yksi joukkue voi voittaa mestaruuden. Matkalla mestaruuteen voi tapahtua mitä vaan.

6.2.2 Rakenteelliset ongelmat

Urheilun toimintaympäristössä törmää myös moniin ihan rakenteellisiin ongelmiin, jotka vaikuttavat seurojen taloudelliseen tilaan. Informantti 3, 4 ja 5 huomauttavat, että taloudelliset ongelmat kohdistuvat lähinnä vain niin sanottuihin palloilulajien (jalkapallo, jääkiekko, koripallo, salibandy) seuroihin. Harvemmin kuulee esimerkiksi voimisteluseurojen ajautuvan konkurssiin. Informantti 3 toppuuttelee myös hieman mainitsemalla, että eivät kaikki urheiluseurat kuitenkaan ole tappiollisia. Hän nostaa esille esimerkiksi muodostelmaluistelun maailmanmestarin Marigold IceUnityn. Vaikka puhutaan korkeimman tason joukkueurheilusta, silti luistelijat maksavat sen harrastamisesta. Toisin kuin esimerkiksi Suomen toiseksi kovimmassa salibandysarjassa Divarissa, jossa pelaaminen tehdään ilmaiseksi pelaajille tai osalle jopa maksetaan pientä palkkaa ja tarjotaan muita etuuksia. Informantti 5 mukaan ongelmaksi näissä tapauksissa nousee se, että kyseisissä sarjoissa tulot eivät

ole kuitenkaan sitä luokkaa, että pelaajille kannattaisi maksaa. Tämä on palloilulajien rakenteellinen ongelma, joka aiheuttaa turhia taloudellisia vaikeuksia.

Urheilun **kustannukset** ovat erittäin vahvasti esille noussut rakenteellinen ongelma, joka nykyisin aiheuttaa ongelmia sekä seuralle, mutta myös urheilun harrastajille. Urheilusanomien teettämässä tutkimuksessa urheiluharrastusten kustannuksista (2015), mainitaan jääkiekon maksavan pahimmillaan lähes 90 000 euroa kymmenessä vuodessa. Myös informantti 2, 3, 4 ja 5 pureutuvat tähän ongelmaan. Vähänkin heikomman taloudellisen tilanteen aikana ihmisillä ei ole enää varaa harrastaa.

Tämä on suuri riski, niin seuroille kuin itse lajille. Informantti 3 ja 4 mukaan tämä on pienemmissä seuroissa merkittävä ongelma siinä määrin, jos muutamakin pelaaja joutuu korkeiden kustannusten takia lopettamaan lajin harrastamisen. Tämä puolestaan vähentää huomattavasti seuran saamia tuloja. Kustannukset kuitenkin säilyvät samana. Informantti 5 mukaan tästä saattaa aiheutua niin sanottu ketjureaktio. Jonkun pelaajan lopettaessa muiden pelaajien kustannukset kasvavat, jolloin nousseiden kustannusten takia saattaa taas jokin toinen pelaaja joutua lopettamaan. Näiden ongelmien parissa varsinkin juniori- ja harrasteseurat kamppailevat jatkuvasti ja vastaavia tarinoita on paljon. Tämän ongelman kitkeminen on myös erittäin vaikeaa. Pitäisikö nousseet kustannukset jakaa tasan kaikkien pelaajien kesken, vai voisiko esimerkiksi varakkaammat vanhemmat maksaa hieman enemmän kuin toiset. Vai tulisiko seurojen tukea joukkueetta, josta pelaajia on lähtenyt. Tämä saattaa taas pahimmillaan siirtää taloudelliset ongelmat myös seuran joukkueesta toiseen.

Myös informantti 2 mainitsee urheilun kalliiden kustannusten haittaavan seuratoimintaa. Hänen mukaan keskituloa hieman paremmin tienavilla suomalaisillakaan ei välttämättä löydy rahaa enää esimerkiksi kahden lapsen jääkiekon harrastamiseen. Informantti 3 mukaan iso asia tässä seuran näkökulmasta on myös se, kun kustannukset ovat nousseet myös maksajien odotukset ja vaatimukset laadukkaasta toiminnasta ovat kasvaneet. Jos vanhemmat maksavat 200 euroa lapsen harrastuksesta kuukaudessa, vaaditaan rahoille myös vastinetta ja laadukasta toimintaa.

Tyypillisessä palloiluseurassa toiminta muuttuu viimeistään B-junioreissa raa'asti tappiolliseksi. Tämä johtuu usein siitä, että vanhemmat juniorit alkavat pelaamaan usein kansallisia sarjoja, joissa matkustaminen on kallista ja harjoitusmäärien tarve lisääntyy. Informantti 3 mukaan junioriseuroissa keskitytään liikaa vanhimpiin junioreihin, joka johtuu ihan inhimillisistä tekijöistä. Junioreiden vanhemmat ovat olleet seurassa pisimpään mukana, joten heitä valikoituu selkeästi useammin seuran hallitukseen ja johtoon. Informantti 3

mukaan näin ei kuitenkaan tulisi olla, vaan nuorempiin junioreihin tulisi keskittyä enemmän. Olennaista on mitä tapahtuu pikkujunnuissa, koska jos niiden toimintaa ei hoideta kunnolla, ongelmat tulevat vastaan sitten 3-5 vuoden päästä.

Korkeammalla tasolla, joissa pelaajille maksetaan palkkaa tai muita etuuksia kuvioihin astuvat mukaan myös pelaajien ja valmentajien **sopimuksiin** liittyvät tekijät. Informantti 2,3 ja 4 nostavat esille erittäin vahvasti taloudellisia ongelmia aiheuttavana tekijänä pelaaja- ja valmentajasopimukset. Informantti 2 mukaan pelaaja- ja valmentajasopimukset ovat aina määräaikaaisia, jolloin sopimuksista on todella vaikea päästä eroon. Ajatellaan vaikka tilannetta, jossa valmentaja floppaa totaalisesti ensimmäisen kauden jälkeen ja on hankittava uusi valmentaja tilalle. Jos hänellä on ollut kolmen vuoden määräaikainen sopimus, on siitä maksettava pahimmillaan vielä kaksi vuotta ja sen lisäksi uuden valmentajan palkka. Ja kun jostain on kuitenkin karsittava, yt:t aloitetaan toimiston puolella, jolloin normaaleilla työsopimuksilla työskenteleviä toimihenkilöitä ja johtajia irtisanotaan. Tukitoiminnoista leikkaaminen puolestaan saattaa heikentää seuran tilannetta entisestään ja ajaa sen syvemmälle taloudelliseen ahdinkoon. Informantti 4 on huomannut myös tämän epäkohdan ja muistuttaa tilannetta jossa Helsingin Jokeritkin maksoivat pahimmillaan kolmen valmentajan palkkaa. Vastaavia tapauksia sattuu myös usein pelaajille, tehtyään pitkän kuuden vuoden sopimuksen. Pelaajan tuloksellisuus saattaa heiketä huomattavasti ja seura käytännössä maksaa turhasta. Vastaavia tapauksia löytyy ihan suomalaisten NHL-pelaajienkin keskuudesta. Informantti 2 mukaan pelaajayhdistykset valvovat nykyään pelaajien etuja niin tarkasti, että määräaikaisten sopimusten irtisanominen on käytännössä mahdotonta. Tämä on tietenkin hyvä asia yksittäiselle urheilijalle, mutta seuralle ei ole olemassa mitään vastaavaa turvaa.

Informantti 2 ja 5 mukaan pelaajasopimuksiinkin liittyy korkeat kustannukset suhteessa toiminnan tuottoihin ja siihen panokseen mitä niiden eteen joudutaan tekemään. Jos puhutaan 1. ja 2. divisioonan joukkueista, monille pelaajille toiminta tehdään ilmaiseksi ja joillekin maksetaan jopa pieniä summia. Tulot näissä sarjoissa jää vielä melko pieniksi, koska alemman sarjantason joukkueiden fanikulttuuri ja lipputulosta saatavat tulot eivät riitä kattamaan kustannuksia. Jos tarkastellaan puolestaan jotain Liigapelaajaa, saattaa hänen palkkansa vuodessa olla 200 000 euroa. Yksi iso sponsorisopimus on arvoltaan 50 000 euroa. Tämä 200 000 euron pelaajan takia seuran pitää myydä vuositasolla neljä suurta sponsorisopimusta. Sitten kun lisätään tähän urheilun epävarmuus ja pelaaja floppaa täysin, ovat rahat jälleen kerran menneet hukkaan.

Sopimuksiin liittyvät ongelmat koskettavat myös harraste- ja junioriseuroja. Informantti 3 mukaan ongelmia, niin isoille kuin pienillekin seuroille aiheutuu siitä, että kulupuoli on lähestulkoon aina kiinteä. Salivuokrat, jäämaksut yms. sovitaan usein koko kaudeksi, kuten myös valmentajien palkka. Jos joku joukkue hajoaa jostain syystä ja seurasta saattaa lähteä kesken kauden 20 pelaajaa. Jos kuukausimaksut ovat 200 euroa, seura häviää siinä samantien 4 000 euroa kuukaudessa ja kuudessa kuukaudessa summa on jo 24 000 euroa. Kaikki määräaikaisten kulut kuitenkin jäävät jäljelle.

6.3 Urheiluseuran johto

Urheiluseuran johdosta riippuvaiset tekijät nousivat erittäin keskeisenä tekijänä esille urheiluun liittyvässä kirjallisuudessa ja uutisoinnissa kuten myös tutkimuksessa. Urheiluseuran sydän on sen johto ja hallitus. Oli organisaatio mikä tahansa, niin vahva ja ammattitaitoinen johtaminen sekä selkeät suunnitelmat luovat edellytykset menestykseen (Dávila ym. 2016, 35). Hyvä hallinto on edellytys vahvalle ja kestäväälle seuratoiminnalle (Juutinen ym. 2008, 21). Taloudellisten ongelmien näkökulmasta seurajohtajat tekevät paljon asioita väärin ja jättävät merkittäviä asioita puolestaan tekemättä. Ilman toimivaa johtoa ja hallitusta urheiluseuran on lähes mahdoton pyörittää toimintaansa onnistuneesti. Informantti 1 kiteyttääkin tämän yksinkertaisesti, että jokaisen seuran johdossa toimivan, tulisi ymmärtää oma rooli ja vastuu. Johto on se, joka loppukädessä vastaa kaikesta, jos ongelmia ilmenee. Myös muut informantit ovat täysin samaa mieltä. Toimiva johto ja hallitus ovat edellytys seuratoiminnan onnistumiselle.

Haastateltavien vastaukset johdollisten tekijöiden vaikutuksista voidaan jakaa vielä selkeästi kahteen eri teemaan. Ongelmanaiheuttajia nähdään yleisessä johtamisessa ja päätösteossa sekä taloudellisessa johtamisessa.

6.3.1 Johtajuus ja johtajan rooli

Yleisessä johtamisessa ongelmana nähdään yleisesti johtajien **ammattitaidon puute** ja johtajan luonne, sekä kyky tehdä päätöksiä. Informantti 1 mukaan on erityisen tärkeää, että johdossa olevat ihmiset kehittävät omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan. Esimerkiksi informantti 1 seurassa, johdossa ja vastuussa olevat henkilöt käyvät erilaisissa koulutuksissa kehittämässä omaa osaamistaan. Informantti 3 puolestaan näkee ongelmana sen, että seuran johtoon ja hallitukseen valitaan usein henkilöitä, jotka niin sanotusti vastustavat vähiten vapaaehtoistyötä. Tällöin seurojen johtoon ei välttämättä valita henkilöä, joka olisi siihen pätevin, vaan valinta tehdään sen mukaan kuka on innokkaimmin mukana toiminnassa. Tämä ongelma nousee esiin silloin, kun seurojen budjetit ovat miljoonan euron luokkaa ja päätöksiä tekevillä henkilöillä ei ole oikeanlaista ammattitaitoa käsitellä sen

suuruista budjettia. Tämän asian myös informantti 2 nosti esille merkittävänä tekijänä. Hän painottaakin sitä, että seuran johtoon ja hallintoon tulee valita ammattitaitoisia ja päteviä henkilöitä. Erityisesti liike-elämässäkin menestyneet henkilöt ovat erinomaisia jo ammattitaidon, mutta myös verkostojensa suhteen. Hän puolestaan näkee että usein seurojen hallitukseen hakeutuvatkin kyseiset, menestyneet henkilöt. Tämä näkökulma eroaa informantti 3:n näkökulmasta, koska informantti 2 puhuu tässä yhteydessä isommista seuroista ja informantti 2 pienemmistä seuroista. Informantti 4 lisää vielä, että vaikka seuroissa olisi kuinka päteviä johtajia, niin usein riskinä on silti se, että tunteet ottavat vallan johtajien tehdessä päätöksiä. Hän painottaa samaa asiaa kun Dávila ym. (2016, 35), että urheiluseuroja kannattaisi johtaa niin kuin liikeyrityksiäkin. Oli ala mikä vaan vahva johtaminen ja strateginen ajattelu parantavat organisaation menestyksen todennäköisyyttä.

Toinen selkeästi johtajuuteen liittyvät teema, joka tutkimuksessa nousi esille, on johtajien **päätöksentekokyky**. Ongelmana on se, että päätöksentekokyky, ja erityisesti vaikeiden päätösten teko on erittäin hankalaa. Informantti 3 huomauttaa, että seuran kohdatessa taloudellisia vaikeuksia, on jäljellä yleensä enää ikäviä päätöksiä. Silloin tarvitaan johtajuutta. Hän mainitsee auttaneensa erästä seuraa talousongelmien aikana ja sanoi heidän ajautuneen siihen pisteeseen, että ei ole muuta vaihtoehtoa kuin lomauttaa tai irtisanoa palkattu henkilöstö. Tätä ei oltu valmiita tekemään ja seura meni nurin. Informantti 3 mainitsee ongelmaksi tässä sen, että usein seurojen johdossa on pelaajan vanhempi, jolloin on erittäin ikävä mennä irtisanomaan tai lomauttamaan tuttu henkilö. Informantti 2 on myös edellisten kanssa samalla linjalla. Hänen mukaan hyvä urheilujohtaja osaa asettaa tunteensa sivuun ja tekee kylmäpäisiä ratkaisuja rationaalisin perustein.

Koripallojoukkue Kouvolan Kouvojen tapaus on erinomainen esimerkki johtajuudesta, kylmäpäisestä päätöksentekokyvystä sekä aikaansaavasta asenteesta. Kouvot olivat vähällä ajautua konkurssiin alkutalvesta 2014. Heillä oli takana lukuisia tappioita sisältänyt syksy ja katsojaluvut oli tippunut rankasti, jonka myötä myös seuran kassa alkoi olemaan pahasti miinuksella. Vuonna 1964 perustettu perinteikäs koripalloseura on voittanut Suomen mestaruudet 1995, 1999 ja 2004, mutta silti se ajautui taloudellisiin vaikeuksiin. Velat nousivat kuusinumeroisiin lukuihin. Seuran uusi puheenjohtaja laati pelastussuunnitelman, joka sisälsi velkojen uudelleenjärjestelyt ja menojen karsimiset. Toimenpiteet lähtivät velkojen anteeksi antamisesta ja uuden uskon luomisesta organisaatiota kohtaan. Edustusjoukkue oli aikaisemmin myös käynyt harjoitusturnauksissa ulkomailla, jotka vaihdettiin kotimaanturnauksiin. Kotimaanturnaus saattaa olla jopa viisi kertaa ulkomaanturnauksista edullisempi, joten seura säästi jo tällä muutoksella paljon. Joukkueella oli ollut aikaisemmin myös kosteita saunailtoja, joissa rahaa paloi paljon ruokaan ja juomaan. Nämäkin karsittiin pois. Kaikki tämä perustui myös avoimeen viestintään, jolloin kaikki seuran jäse-

net tiedostivat nykytilanteen. Näillä toimenpiteillä seuran talous saatiin parsittua takaisin kasaan ja tällä hetkellä Kouvot ovat hallitseva Suomen mestari. (Yle Urheilu 2015.)

Informantti 3 lisää vielä tähän teemaan johdon ja toimihenkilöiden **väärinkäytökset ja laiminlyönnit**. Näitä tapauksia on tapahtunut valitettavan paljon. Hallitus ja johtoporras ovat laiminlyöneet valvontavelvollisuutensa ja esimerkiksi seuran rahastonhoitaja on kavaltanut rahaa seuran tilleiltä.

6.3.2 Talousjohtaminen

Urheiluseuran taloudelliseen tilaan, vaikuttaa ehkä konkreettisimmin johtajien ammattitaidon puute talousjohtamisen saralla. Aikaisempaan viitaten harrasteseuroissakin saatetaan pyörittää satojen tuhansien tai jopa miljoonien eurojen budjettia ilman ammattitaitoa. Myös urheilutoiminnalle ominainen epävarmuus nousee vahvasti esille talousjohtamisessa.

Kaikki haastateltavat nostavat esille ongelmia aiheuttavana tekijänä **laskennan ja tarkan suunnittelun puutteen**. Informantti 1 painottaa näiden tärkeyttä. Päätöksiä saatetaan tehdä ilman rationaalisia perusteita, niin sanotusti ”mututuntumalla”. Myös informantti 2 on täysin samalla linjalla. Hänen mukaan ongelmia aiheuttaa se, että johtajat eivät perusta päätöksiään taloudellisiin lukuihin ja laskentoihin. Jälleen urheilun luonteelle ominainen tunneperäisyys astuu kuvioihin mukaan. Päätöksiä tehdään tunteiden perusteella, eikä niitä perusteta tarkkoihin laskelmiin. Näitä tapauksia ovat esimerkiksi uusiin harjoitusympäristöihin panostaminen tai pelaajien hankinta ulkomailta. Kuunnellaan liikaa valmentajien toiveita ja ajatellaan fanien innostuvan uudesta ulkomaanvahvistuksesta. Todellisuudessa ei ole kuitenkaan laskettu sen tarkemmin kustannuksia ja mahdollista tuottoja tällaiselle hankinnalle. Druckerin (2008, 111) mukaan yleishyödyllisten organisaatioiden on otettava useita eri sidosryhmiä huomioon toiminnassaan, mutta tässä tapauksessa urheiluseurojen johtajat antavat tunteiden viedä ja antaa sidosryhmien ehkä liikaakin vaikuttaa päätöksiin.

Informantti 3 nostaa esille lisäksi myös seurannan tärkeyden. Jos suunnittelu ja laskenta olisivat muuten hyvällä mallilla, ei niistä ole hyötyä mikäli niiden toteutumista ei seurata. Hän mainitsee tapauksia, joissa taloutta ei juurikaan seurata millään tavalla. On tapauksia, joissa pidetään seuran vuosikokous puoli vuotta kauden jälkeen ja katsotaan, että miten viime kaudella olikaan talouden laita. Informantti 3 mainitsee tapauksen, jossa seura oli jopa mennyt nurin rästissä olleiden salimaksujen takia. Kukaan ei ollut tietoinen veloista, koska taloudellista toimintaa ei seurattu aktiivisesti.

Yllä olevaan teemaan vahvasti liittyvä **budjetointi** nousi tutkimuksessa vahvasti esille. Budjetointi ja ammattitaidottomuus myös sen saralla ajaa usein urheiluseuran taloudelliseen ahdinkoon. Ongelmana budjetoinnissa on myös sen perustuminen epärealistisiin tekijöihin.

Kuten Loimukin (2013, 104) on todennut, myös Informantti 2 mukaan budjetti perustuu epävarmoihin laskelmiin. Valitettavan usein se laaditaan huomioimatta esimerkiksi tulevan vuoden toimintasuunnitelmaa. Sitä laadittaessa numeroita saatetaan heittää sinne ihan hatusta. Informantti 4 puolestaan on sitä mieltä, että budjettia laadittaessa urheilulle ominaiset epävarmuus, tunneperäisyys ja menestyksentavoittelu näyttelevät liian suurta roolia. Urheiluseurat ottavat turhaan liian suuria riskejä laatiessaan budjettia. Menestyksen tavoittelu vaikuttaa päätöksiin liikaa ja kun siihen lisätään urheilun epävarmuus, ovat ongelman ainekset valmiit. Hänen mukaan on sinänsä helppo arvioida tulevan vuoden kulut, mutta tulot saattavat heilahdella puolelta toiselle ja ovat urheiluseuroille aina epävarmoja sekä riippuvaisia menestyksestä.

Myös informantti 3 on huomannut nämä ongelmakohdat. Hänen mukaan joissain seuroissa aiheutetaan itselle ongelmia tekemällä niin sanottua toivotaan-toivotaan-budjettia. Eli käytetään rahaa, jota ei vielä todellisuudessa ole. Toivotaan ja uskotaan, että kyllä se raha sieltä jostain tulee, kun tehdään asioita vain hyvin. Ongelmia syntyy viimeistään siinä vaiheessa kun kulut ylittävät budjetoidun määrän ja alkuperäistä budjettivajetta ei saada kurottua kiinni. Eli jos kulut budjetissa ovat 150 000 euroa ja tulot vain 100 000 euroa ja tulopuolelle lisätään 50 000 euroa perustuen johonkin mahdollisesti solmittavaan sponsorisopimukseen ja kulubudjetti ylittyisikin 20 000 eurolla ja tuloja tulisi vain 100 000 euroa. Tämänlaisessa tapauksessa, alun perin nolla tulokseksi budjetoitu vuosi saattaa päättyä, jopa 70 000 euroa miinukselle. Vielä huolestuttavamman asiasta tekee se, että informantti 2 mukaan osissa seuroista jopa ihan tietoisesti otetaan riski ja rakennetaan budjetti epävarmojen tekijöiden varaan. Hänen mukaan ihan pääsarjatason joukkueetkin sortuvat tällaiseen toimintaan.

Informantti 3 nostaa esille myös seuran hallituksen vastuun budjetoinnissa. Hallituksen tulisi valvoa budjetoinnin laadintaa, eikä hyväksyä epävarmoin perustein laadittua budjettia. Informantti 3 mukaan hallituksen jäsenet luottavat liikaa henkilöihin, jotka lupaavat hoitaa sponsoreita seuralle. Kun sponsoreita ei saadakaan, on budjetti taas miinuksella.

Budjettiin ei myöskään aina muisteta merkitä kaikkea tarvittavaa. Joskus se ei ole edes mahdollista. Kun noustaan harrastesarjoista ylempiin sarjoihin, ja aletaan tekemään pelaamisesta ilmaista tai aletaan maksamaan pelaajille, kaikkia etuja ja kuluja ei aina muis-

teta laskea budjettiin mukaan. Vielä kun siirrytään korkeammille sarjatasoille, niin summat kasvavat ja pelaajasopimukset monimutkaistuvat. Informantti 2 mukaan sopimukset tulisi määritellä tarkkaan, niin että kaikki sen sisältämät kulut saadaan budjettiin mukaan.

Informantti 3 lisää budjetointiin liittyviin ongelmiin vielä sen, että useissa seuroissa ei tiedetä tarkalleen, mitkä toiminnot ovat voitollisia ja mitkä tappiollisia. Seuroissa pidetään vain seuratasolla budjettia, eikä tiedetä tarkkaan, mikä joukkue on tappiollinen ja mikä puolestaan toimii hyvin. Olisi kuitenkin tärkeä tietää tarkkaan, mitkä seuran joukkueet ovat tappiollisia, jotta kehitystoimenpiteet osataan kohdentaa oikein.

Informantti 4 mukaan erityisen vaikeaa budjetoinnista urheiluseurassa tekee myös se, että täysin oikein perustein ja tasapainoiseksi rakennettu budjetti saattaa kauden myötä heilahtaa negatiiviseksi. Vaikka alkukaudesta, tiedettäisiin melko tarkastikin kulut sekä yleisesti missä mennään, kauden aikana tilanne elää ja erityisesti menestyksen perässä juokseminen sekä epävarmuus aiheuttavat niitä ongelmia.

Seuran **rahoitus** on myös selvästi esille noussut tekijä talousjohtamisessa. Informantti 2 linjaa ongelman olevan niinkin yksinkertainen, että seurat eivät vain tuota tarpeeksi rahaa. Kulut nousevat usein suuremmiksi kuin tulot. Ylempänä mainittu heikko budjetointiosaaminen vaikuttaa tähänkin teemaan, mutta on myös olemassa muita tekijöitä, joiden takia seuratoiminta ajautuu miinukselle ja seura velkaantuu. Informantti 1 mukaan ylemmille sarjatasoille noustessa kustannukset kasvavat huomattavasti. Hän painottaa erityisesti valtakunnallisia sarjoja, joissa pelireissut saattavat olla pahimmillaan Suomen reissaamista päästä päähän. Tuloilla ei vain millään kateta kaikkia kustannuksia. Informantti 1 mukaan pienemmillä seuroilla tärkein tulonlähde on pelaajilta saatavat jäsenmaksut. Ylemmälle sarjatasolle noustessa, osalle pelaajista tehdään pelaaminen ilmaiseksi, jolloin merkittävä tulonlähde jää pois. Tämänkin takia sarjatason noustessa myös kustannukset nousevat ja budjetti kääntyy miinukselle.

Informantti 5 näkemyksen mukaan seurat elävät niin sanotusti kädestä suuhun periaatteella. Raha on tiukoilla, koska suurin osa suomalaisista seuroista on yhdistyspohjaisia, lukuun ottamatta näitä ammattilaisseuroja. Yleishyödylliset yhdistykset toimivat nollatuloperiaatteella, eli silloin voittoa ei edes tavoitella. Informantti 5 toteaa asian kuten Drucker (2008, 66), että rahan periaatteessa kuuluukin olla tiukoilla ja se melkeinpä kuuluu yleishyödyllisen yhdistyksen määritelmään. Raha ei tietenkään kuuluisi olla niin tiukoilla, että ajaututaan ongelmiin sen takia. Sitten kun ei tavoitella positiivista tulosta, on toiminta paljon herkempi kaikille pienille takaiskuille ja suhdannevaihteluille. Urheilun toimintaympäristössä vallitsevan epävarmuudesta johtuen tästä aiheutuvat ongelmat ovat melko yleisiä.

Myös informantti 3 on asiasta samaa mieltä, mutta nostaa lisäksi esille seurojen velkaantumisesta sen, että seurat velkaantuvat, koska niillä on jokin taho mihin velkaantua. Pääsarjatasolla jätetään usein verot maksamatta, pienemmät seurat puolestaan jättävät salimaksut maksamatta. Muutamien isojenkin seurojen velkomustuomioista on luettavissa suurten velkojen määrät kaupungille ja yksityisille kouluille. Nämä tekijät luovat urheiluseuroille mahdollisuuden velkaantua. Tätä velaksi elämistä informantti 2 kutsuu osuvasti talousdopingiksi.

6.4 Muut esille nousseet teemat

Tutkimuksessa nousi esille mielekkäitä teemoja myös lähtöteemojen ulkopuolelta. Teemat eivät liity suoraan vallitseviin teemoihin, mutta ne ovat tutkimuksen kannalta silti tärkeitä ja ovat olleet taloudellisten ongelmien aiheuttajina joissakin urheiluseuroissa.

6.4.1 Organisaattiorakenne

Urheiluseurojen taloudellisiin ongelmiin viimeisten kymmenen vuoden aikana on vaikuttanut jonkin verran urheiluseurojen **organisaattiorakenne**. Informantti 1 mukaan ongelma muodostuu silloin, kun pääsarjatasolla pelaava edustusjoukkue on saman yhtiön alla kuin harraste- ja junioritoiminta. Edustusjoukkueen ajautuessa ongelmiin korkeiden kustannustensa takia, vetää se myös pahimmillaan junioritoiminnan mukaan niihin. Paljon on myös puhuttu siitä rahoittaako junioritoiminta edustusjoukkueiden toimintaa omien kuukausimaksujen kautta. Informantti 2 ja 3 näkevät asian olevan niin että nuorempien joukkueiden pelaajat maksavat edustusjoukkueille ja vanhemmille junioreille avointa tukea ja ei-avointa tukea. Avoimella tuella hän tarkoittaa tässä sitä, että juniorit rahoittavat suoraan maksamistaan kuukausimaksuista osan vanhemmille junioreille sekä edustukselle. Hänen mukaan jalkapallossa summa saattaa olla jopa 50–100 euroa kuukaudessa pelaajaa kohti. Nuoret juniorit antavat myös ei-avointa tukea esimerkiksi silloin kun seuralla on yhteisiä työntekijöitä, joiden tulisi tehdä pääsääntöisesti töitä nuoremmille junioreille, mutta he päätyvät kuitenkin työskentelemään isomman osan edustusjoukkueelle. Myös seuran hallinnolliset tukitoimet saattavat keskittyvät lähinnä vain edustusjoukkueeseen.

Riskinä tässä on myös se, että raha alkaa liikkumaan organisaatioiden välillä jos hallituksessa istuvat vielä samat henkilöt niin junioripuolella kuin edustuspuolellakin. Kun toisessa ilmenee ongelmia, on melko helppoa siirtää rahaa organisaatiosta toiseen.

Informantti 2 mukaan nykyään seurat ovat tästä ongelmasta kyllä tietoisia ja ovat oppineet pitämään edustusjoukkue erillään junioritoiminnasta, jolloin ongelmien riski junioritoiminnassa pienenee.

6.4.2 Markkinointiosaaminen

Markkinointi ei aiheuta suoraan seuralle taloudellisia ongelmia, mutta se on yksi merkittävä tekijä, jolla mahdollisesti voidaan kohentaa taloudellista asemaa. Mitä tietoisempia ihmiset on seurasta ja sen palveluista, sitä todennäköisemmin ne tulevat kokeilemaan urheilua seurassa ja liittyvät jäseniksi. Tällä on suora vaikutus seuran taloudelliseen tilanteeseen. Markkinointiosaaminen voitaisiin liittää myös johdon tehtäväksi, mutta urheiluseuroissa markkinointia ei kannata nähdä pelkästään urheiluseuran johdon tehtävänä, vaan sen pitäisi olla koko seuran tehtävä. Sen takia tämä teema esitellään tässä kappaleessa. Kaikkien informanttien mukaan urheiluseurat eivät ole hyviä markkinoinnissa. Urheiluliiketoiminnan asiantuntijat, informantit 2 ja 3 mainitsevat urheiluseurojen johtajien valittelevan, että markkinoinnissa ei olla kauhean hyviä ja resursseja markkinointiin ei oikein ole. Tämä seikka ilmeni myös tutkimuksessa. Kun markkinoinnista kysyttiin, niin kaikki seurajohtajat mainitsivat olevan heikkoja markkinoinnissa ja resurssien olevan vajaat sen suhteen.

Informantti 3 mukaan markkinoinnista puuttuu ajatus. Siinä ollaan vielä sellaisessa 90-luvun toimintatavoissa, eli uskotaan, että kyllä pelaajia jostain tulee. Informantti 3 on itsekin ollut seuroissa, jossa on ollut puolen miljoonan budjetti, josta ei ole käytetty euroakaan markkinointiin. Hänen mukaan markkinointi on kuitenkin erittäin tärkeä osa-alue, jotta seuraan saadaan uusia pelaajia. Seurajohtajat usein myös näkevät markkinoinnin vaikeampana ja työläämpänä, kuin se todellisuudessa on. Hän mainitsee omissa seuroissa ja ryhmissä olleen viimeisten parin vuoden aikana yli 1 000 uutta pelaajaa kokeilemassa lajia.

Informantti 2 huomauttaa, ettei resurssien pula sinänsä ole syy sille, että markkinointiin ei keskitytä. Hänen mukaan markkinoinnissa on mahdollisuus saada paljon aikaan melko pienillä resursseilla, jos on vaan luova. Hän mainitsee tapauksen, jossa koripallojoukkue Salon Vilpas Vikingsin pelaaja Juho Nenonen lyöttäytyi yhteen Suomen suosituimman radio-ohjelman Aamulypsyn juontajien kanssa. Ideana oli heittää 100 euroa viiden euron seteleinä Sanomatalon katolta ja huutaa samalla 100 euroa lahjoittaneen tahon nimeä. Aamulypsyllä on noin puolisen miljoonaa kuuntelijaa, jonka lisäksi videota jaettiin sosiaalisessa mediassa paljon. Tämä on erinomainen esimerkki siitä, että luovuudella ei ole rajaa markkinoinnissa ja pienelläkin summalla voidaan tavoittaa suuri joukko ihmisiä.

6.4.3 CRM

Druckerin (2008, 111) ja Dávilan ym. (2016, 25) mukaan yleishyödyllisillä organisaatioilla on paljon sidosryhmiä, joiden mielipiteet on otettava huomioon. Näitä sidosryhmiä on osattava myös käsitellä oikein. Edellytys sille, että sidosryhmiä hallitaan tehokkaasti ja järkevästi, on järjestelmällisyys. Tämän informantti 2 nostaa tärkeämpään rooliin, kuin seurojen taloushallinnon. Hieman isommissa seuroissa järjestelmällinen CRM mahdollistaa esimerkiksi tehokkaan yritysmyyntin. Jos myynnistä vastaava henkilö ei ole dokumentoinut aikaisemmista sopimuksista ja myynneistä mitään, on esimerkiksi uuden myyntiä tekevän henkilön todella vaikea lähteä rakentamaan kaikkea uudestaan nollista. Tämä on ongelma, joka ilmenee seuroissa melko usein. Informantti 5 mukaan myös pienemmissä seuroissa jäsenet voidaan nähdä tietyllä tapaa seuran asiakkaina, koska pienempien seurojen tärkein tulonlähde on juurikin jäsenmaksut. Tällöin riskien minimoimiseksi on hyvä, että heidänkin osalta oleelliset tiedot on tallennettu johonkin järjestelmään. Nykyään toki ulkoistettaessa taloushallinto, saadaan siinä samassa myös jonkinlainen asiakasrekisteri ohessa.

6.4.4 Riskienhallinta

Eräs merkittävä tekijä, joka mahdollistaa virheiden teon ja taloudelliset ongelmat on riskienhallinnan puutteellisuus. Informantti 2 mukaan monissa seuroissa ei kontrolloida esimerkiksi hankintoja millään tavalla. Operatiivinen johto saattaa sitoa seuran johonkin sopimukseen tai tehdä hankintoja, ilman että varmistavat asiaa sen kummemmin keneltäkään muulta. Riskejä ja ongelmia aiheutuu siitä jos hankinnan tehnyt henkilö ei ole tietoinen seuran budjetista tai yleisesti taloustilanteesta ja menee sitomaan seuran johonkin pitkäaikaiseen sopimukseen.

6.5 Ilmiö kansainvälisellä tasolla

Tutkimuksessa ilmeni, että Suomessa tiedetään melko vähän ilmiön laajuudesta kansainvälisellä tasolla. Haastateltavilla ei löydy keltään juurikaan omakohtaista kokemusta ongelmista kansainvälisellä tasolla. Kaikki kuitenkin näkevät ilmiön yhtäläillä myös kansainvälisenä ongelmana. Informantti 3 ja 4 mukaan useat Englannin Valioliigan ja Espanjan La ligan joukkueetkin kamppailevat budjetin plussalla pysymisen kanssa, kuten myös useat KHL-joukkueet jääkiekon puolella. Informantti 4 näkee ongelmien olevan pääpiirteiltään ihan samanlaisia, mutta lähinnä mittakaavat vaihtelevat kansainvälisellä tasolla.

Informantti 3 mukaan liiketoimintoina urheiluseurat ovat tällä hetkellä, ihan muutamaa tapausta lukuun ottamatta, täysiä katastrofeja. Informantti 2 näkee eron Suomen ja muiden Pohjoismaiden välillä siinä, että Suomessa sponsorointi on vielä niin paljon pienempää kuin esimerkiksi Ruotsissa ja Norjassa, jossa yritykset laittavat keskimäärin enemmän rahaa urheiluseurojen sponsorointiin.

Informantit 3 ja 4 haluavat muistuttaa tässä, että varsinkin ulkomailla hyvin usein seuran taustalla toimintaa rahoittaa jokin mesenaatti, joka käytännössä tekee sitä rakkaudesta lajiin. Informantti 2 ja 4 mukaan kuitenkin jotkut amerikkalaisen jalkapallon tai baseballin seurat ovat onnistuneet tuotteistamaan toimintansa niin hyvin, että toiminta jopa tuottaakin hyvin.

6.6 Miten urheiluseurat voisivat välttää taloudelliseen ahdinkoon ajautumisen

Taloudellisiin ongelmiin ajavia tekijöitä on myös mahdollista yrittää ehkäistä. Ehkäisevät tekijät pyrkivät pureutumaan ongelman ytimeen eli suoraan taloudellisten ongelmien aiheuttajiin. Ehkäisevät tekijät voidaan jakaa yhtäläillä samoihin teemoihin kuin ongelmien aiheuttajatkin. Ehkä helpoin ja välittömin tapa ehkäistä taloudellisia ongelmia on muuttaa johtamiskäytäntöjä seurassa. Nämä ovat tekijöitä, joihin jokainen seura voi itse vaikuttaa. Urheilussa ilmenevät rakenteelliset ongelmat ovat puolestaan pitemmän aikavälin ongelma, joiden muuttamiseen kuluu aikaa ja siihen vaaditaan erityisesti asenteiden muuttamista urheilutoimintaa kohtaan.

6.6.1 Johdossa tapahtuvat toimenpiteet

Kaikki haastateltavat ovat sitä mieltä, että erilaisilla johtoon liittyvillä toimenpiteillä on mahdollista ehkäistä tekijöitä, jotka ovat taloudellisten ongelmien taustalla. Informantti 1 mukaan lähtökohta on, että johto seisoo omien päätöksensä takana ja tiedostaa myös omista päätöksistä ja toimistaan aiheutuvat seuraukset. Informantti 2 mukaan on erittäin tärkeää, että johdossa on selkeä rooli- ja vastuunjako. Tärkeimpänä yleisjohtollisena tekijänä informantti 2, 3, 4 ja 5 mainitsivat sen, että johtajien pitäisi pystyä asettamaan tunteensa sivuun ja tehdä kylmäpäisiä, mutta rationaalisin perusteisiin pohjautuvia päätöksiä. Tällä tarkoitetaan lähinnä siis sitä, että pitäisi pyrkiä asettamaan tosiasiat urheilulle ominaisen tunneperäisyyden edelle. Informantti 3 lisää tähän vielä sen, että jos itse ei pystytä tekemään niitä vaikeita päätöksiä, voitaisiin turvautua seuran ulkopuoliseen apuun. Hän nostaa esille ehdotuksen ammattipuheenjohtajan avusta. Liikerytysten puoleltakin tutussa menettelyssä jokin organisaation ulkopuolinen henkilö tulisi antamaan mielipiteensä hallituksen kokoukseen, pientä kokouspalkkiota vastaan. Tällä onnistuttai-

siin ehkäisemään seurajohtajien tunteiden vaikutus seuraa koskevissa tärkeissä päätöksissä ja pystyttäisiin tekemään niitä vaikeitakin päätöksiä tarpeen vaatiessa.

Informantit 1 ja 5 ovat sitä mieltä, että varsinkin seuroissa, joissa on useita joukkueita, olisi hyvä harkita päätoimisen työntekijän palkkaamista. Palkka motivoi ja päätoimisena pystyy ajallisesti satsaamaan toiminnan pyörittämiseen huomattavasti kuin vapaaehtoisena työntekijänä.

Informantti 2 nostaa esille myös johdon motivointitaidot. Ensinnäkin on tärkeää motivoida kaikki seurassa taustatoimissa olevat henkilöt toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja onnistua myös motivoimaan kaikki käsillä oleva ammattitaito mahdollisimman hyvin seuran toimintaan mukaan. Hänen mukaan mahdollisia osaajia löytyy joka osa-alueelta. Turussa salibandyseura TPS:llä ja jalkapalloseura TPS:llä on käytännössä melkein 1 000 junioria, joilla on keskimäärin kaksi vanhempaa ja isovanhemmat. Tästä ryhmästä löytyy varmasti myynnin, taloushallinnon, johtamisen, taloushallinnon ja markkinoinnin ammattilaisia. Informantti 5 on samoilla linjoilla asian suhteen ja lisää tähän, että jos vanhemmille lyödään jokin pikku ”porkkana” toimintaan sitoutumiselle, löytyy varmasti halukkaita. Informantti 2 mukaan on tärkeää, että johdossa ja hallituksessa on henkilöitä, joilla on erityisosaamista ja ymmärrystä vaikkapa myynnin, johtamisen, taloushallinnon ja juridiikan osa-alueilta. Lisäksi johtajan tulisi omata hyvät vuorovaikutustaidot.

Kaiken kaikkiaan urheilubisneksessä vaaditaan tietynlaista erityisosaamista. Informantti 4 mukaan tämän alan erityisosaajia on tällä hetkellä Suomessa melko vähän, jotka tiedostavat ja hallitsevat urheilutoiminnan monimutkaisuudet hyvin.

6.6.2 Johtajan taloudellinen ajattelu

Taloudellinen ajattelu ja toimintatapojen muutos sillä saralla ovat myös haastateltavien selkeimmin esille nostama tekijä, jonka avulla voidaan ehkäistä taloudellisia ongelmia. Kaikki haastateltavat painottavat suunnittelun ja laskennan tärkeyttä. Informantti 2 mukaan on erityisen tärkeää, että seurajohtajat tekevät tarkkoja laskelmia joiden perusteella tehdään päätöksiä kylmästi taloudellisiin numeroihin perustuen. Realistisuus ja rationaalisuus ovat teemoja, jotka tulisi olla johtajilla mielessä päätöksiä tehdessä. Informantti 1 mukaan on laadittava selkeät säännöt ja prosessit. Hänen mielestä erittäin hyvä tapa on tehdä konkreettinen talousohjesääntö, josta ilmenee seuran taloudelliset prosessit ja säännöt. Tämän lisäksi johdon on valvottava, että sitä noudatetaan. Informantti 3 mukaan on myös keskityttävä selkeisiin talousprosesseihin ja että niiden seuranta olisi kunnossa.

Informantti 3 on myös samoilla linjoilla Druckerin (2008, 71) kanssa. Heidän mukaan on erityisen tärkeää tiedostaa myös ongelmakohdat, jotta toimintaa voidaan kehittää niiden osalta ja keskittää toiminta puolestaan siihen tuottavaan osaan. Jotta talous pysyy kasassa, on tuottava toiminta ennen kaikkea pidettävä kunnossa. Urheiluseurojen tapauksessa tämä painottuu hyvin usein nuorempiin junioreihin.

Kuten monet haastateltavat ovat maininneet, erityisesti harrasteseurojen tapauksessa tärkein tulonlähde on jäseniltä perittävät maksut. Informantti 5 mukaan on erityisen tärkeä suunnitella maksut niin, että niillä katetaan toiminnasta syntyvät kustannukset. Tässä pitää kuitenkin huomioida, etteivät jäsenmaksut nouse liian korkeiksi. Pahimmassa tapauksessa harrastaja saattaa lopettaa pelaamisen. Urheiluseuroilla on mahdollisuus saada erilaisia avustuksia, jolloin budjetti alijäämää ei tarvitsisi kattaa nostamalla jäsenmaksujen hintaa. Informantti 5 mukaan varsinkin monet pienemät seurat eivät ole tietoisia edes kaikista avustuksista, joihin heillä olisi mahdollisuus.

Informantti 2, kuten myös Heikkala ym. (2014, 39) painottavat suunnittelussa myös pitkän tähtäimen strategiaa. Hyvin usein urheiluseuroissa keskitytään lähinnä lyhyen tähtäimen suunnitelmiin ja seuran johtamisessa keskitytään vain operatiiviseen tasoon. Toiminnan jatkuvuuden kannalta on erityisen tärkeää, että sillä on suunnitelmat myös tulevaisuuden varalle. Kun strategian toimeenpanoa suunnitellaan, on keskityttävä pitkän aikavälin suunnitelmiin. Pitkän tähtäimen suunnitelmasta informantti 2 nostaa esille yhteisöllisyyden rakentamisen toimipaikkakuntansa ympärille. On tärkeää, että ollaan omassa kylässä/kaupungissa esillä ja tehdään hyviä juttuja pitkäjänteisellä asenteella. Fanikulttuuri on erittäin iso osa urheilutoimintaa ja varsinkin isoimmissa seuroissa tärkeä osa seuran positiivista kassavirtaa. Esimerkkinä hän nostaa pesäpalloseura Sotkamon Jymyn. Seura on 16 Suomen mestaruudellaan yksi menestyneimpiä pesäpallojoukkueita. Menestys pohjautuu pitkälti hyvin rakennettuun ja pitkäjänteiseen seuratoimintaan. Junioritoiminta on myös hyvin hoidettu, jolloin lahjakkaiden pelaajien polku edustusjoukkueisiin on myös kunnossa.

Myös informantit 4 ja 5 näkevät pitkän tähtäimen tavoitteen ja toiminnan suunnittelun informantti 2 tavoin tärkeänä tekijänä. Hänen mukaan lyhyellä tähtäimellä toimiessa otetaan helpommin riskejä ja riskit saattavat toteutua todennäköisemmin kuin pitkällä tähtäimellä toimiessa.

6.6.3 Realistisuus budjetointiin

Budjetointiosaaminen on selkeimmin erottuva yksittäinen tekijä taloudellisessa johtamisessa, jolla voidaan parhaassa tapauksessa estää turhiin taloudellisiin ongelmiin ajautu-

misen. Ongelma usein on siinä, että budjettiin tehdyt laskelmat eivät ole realistisia tai laskelmia ei ole tehty ollenkaan. Informantti 3 mukaan ihan ensimmäiseksi on tunnistettava ja hyväksyttävä tosiasiat. Lasketaan tarkkaan paljonko rahaa on käytettävissä, eikä lähdetä tekemään niin sanottua toivotaan-toivotaan-budjetointia. On siis tehtävä vain se mihin on resursseja, eikä perusteta päätöksiä epärealistisiin tulo-odotuksiin. Omien kokemusten perusteella informantti 3 mukaan on parempi, että ei tehdä ollenkaan kuin että tehtäisiin huonosti. Yhdeksi ihan käytännön neuvoksi hän mainitsee nollatulosaajattelutavan muuttamisen. Rakennetaan budjetti mieluummin varovaisesti positiiviseksi, jolloin toiminta ei ole niin haavoittuvainen pienen vastoinikäymisen sattuessa. Myös informantti 1 mukaan hyvä keino ehkäistä budjetin vajaaksi jäämistä on laatia se varovaisesti ja jätettävä siihen vähän pelivaraa, mikäli menot kasvavat budjetoitua suuremmiksi. Tässä molemmat informantit kuitenkin muistuttavat vielä, että tulopuolen pitää kuitenkin perustua realistisiin tekijöihin.

Informantti 5 mukaan budjetointi on myös sellainen osa-alue, missä voitaisiin alkuun hyödyntää ulkopuolista apua jos riittävää osaamista ei omasta organisaatiosta löydy. Riittää kun sen kerran tai pari kertaa tekee ammattilaisen kanssa kuntoon, jonka jälkeen itselläkin löytyy jo käytännön kokemusta asiasta.

6.6.4 Markkinoinnin mahdollisuus

Markkinointi ei itsessään ole seurojen taloudellisten ongelmien aiheuttaja, mutta sen avulla on mahdollisuus tehostaa myyntiä ja tuoda seuraa enemmän esille. Tätä kautta sillä on mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti seuran kassavirtaan. Kuten aiemmin huomasimme seurajohtajat näkevät olevansa huonoja markkinoinnissa, joten tämä on yksi osa-alue, jossa on paljon kehitettävää. Toisin kuin urheiluseurajohtajat ajattelevat urheiluliiketoiminnan ammattilaisten mukaan markkinointi ei välttämättä vaadi merkittävässä määrin resursseja. Informantti 2 mukaan markkinoinnissa on oltava luova, niin resursseja ei välttämättä tarvitse olla edes niin paljon. Hänen mukaan on myös osattava markkinoida ja myydä sponsoreille sekä yhteistyökumppaneille mielenkiintoisia seurakonsepteja, jotka konkretisoivat yhteistyökumppaneille toiminnasta saatavan lisäarvon. Pitäisi laajentaa näkökulmaa normaaleista kaukalolaitamainoksista ja lippupaketeista, johonkin innovatiivisempaan ja uuteen menetelmään.

Myös informantti 3 mukaan se vanha ajattelutapa oman seuran markkinoinnista, lappu kaupan ilmoitustaululla ja mainos omilla nettisivuilla, ei enää riitä. On keksittävä jotain tehokkaampaa. Hän painottaa myös, että markkinointiin ei tarvitse välttämättä sijoittaa suurta määrää resursseista. Hänen mukaan sosiaalisen median kautta on olemassa jo

erinomaiset väylät markkinoinnille. Informantti 3 käyttää itse Facebookin kohdistettuja mainoksia, jolloin hän tavoittaa juuri oikean kohderyhmän. Tällä menetelmällä voidaan kohdentaa mainontaa maantieteellisin sekä sukupuoleen ja ikään liittyvin perustein. Informantti 3 kehuu tätä erinomaiseksi menetelmäksi. Saadaan mainontaa kohdennettua suoraan sen ikäryhmän vanhemmille, johon halutaan lisää pelaajia. Hänen ehdottaa myös, että tarpeen vaatiessa, seurat voisivat ihan hyvin käyttää osan jäseniltä perimistään maksuista markkinointiin. Jos esimerkiksi pelaajan kausimaksu on 1 000 euroa, voisi 100 euroa sijoittaa ihan hyvin markkinointiin.

6.6.5 Rakenteellisiin tekijöihin vaikuttaminen

Kuten olemme huomanneet, urheiluseurojen toimintaan vaikuttavat myös urheilun rakenteelliset ongelmat. Nämä ovat tekijöitä, joihin yksittäinen seura ei voi suoraan vaikuttaa. Rakenteelliset tekijöiden muuttamiseen tarvitaan enemmänkin kaikkien seurojen toimia ja asenteiden muuttamista urheilua kohtaan. Myös urheilutoimintaan liittyvien viranomaisten ja lajiliittojen tulisi muuttaa ja tiukentaa toimintatapojaan. Informantti 3 mukaan seurat velkaantuvat, koska niillä on jokin taho johon velkaantua. Lajiliitot voisivat kylmästi esimerkiksi jakaa seuraavalle kaudelle pelikieltoja jos seuran velat kasvavat liian suuriksi. Nykyisessä tilanteessa tietenkin olisi vaarana se että kohta siellä liigassa ei pelaa yhtäkään joukkuetta, mutta pitkällä tähtäimellä tämä voisi muuttaa seurojen velkaantumisen suuntaa.

Informantti 3 mukaan nykyään ehkä liikaakin puhutaan siitä, että urheilujoukkueet ovat aina miinuksella. Todellisuudessa tähän on lähinnä palloiluseurojen ongelma. Monen muun lajin seuroilla saattaa olla kahden miljoonan budjetti, jota ne pyörittävät ilman sen suurempia ongelmia. Olisi siis tärkeä muuttaa asenteita urheiluseurojen taloudellista tilaa kohtaan ja katsottava miten esimerkiksi jonkin muun lajin kuin palloilulajin seura pyörittää toimintaansa.

Useat haastateltavat näkevät erityisesti vanhempien juniorien ja edustusjoukkueen toiminnan kalleuden rakenteellisena ongelmana. Pelaajille maksetaan liikaa ja toiminta on kaikkine sivukuluineen yksinkertaisesti liian kallista. Informantti 3 mukaan on keskityttävä tuottavaan toimintaan, eli usein junioreihin. Informanttien 1 ja 3 mukaan junioritoiminta kannattaa myös turvata näiden kalliimpien ikäluokkien riskeiltä. Tähän on yksinkertainen ratkaisu. Junioritoiminta kannattaa pitää oman yhtiön alla ja edustustoiminta omanaan. Usein myös vanhemmat juniorit kannattaisi pitää edustusjoukkueen kanssa saman yhtiön alla. Olisi siis tärkeää pitää harrastetoiminta harrastetoimintana ja edustusjoukkue-toiminta urheiluliiketoimintana.

6.6.6 Muut tekijät

Muita esille nousseita tekijöitä, joilla voidaan ehkäistä taloudellisiin ongelmiin ajautuminen, olivat riskienhallinta sekä viestintä. Riskienhallinnasta informantti 2 nostaa esille nimenkirjoitusoikeuden. Tällä tarkoitetaan käytännössä sitä, että kenellä on mahdollisuus tehdä sopimuksia seuran nimissä. Informantti 2 mukaan tulisi harkita tarkkaan kenellä kaikilla seurassa tämä nimenkirjoitusoikeus on. Riskinä tässä on se että joku seuran henkilö sitoo seuran johonkin tietämättä kuitenkaan sen seurauksia. Tämä riski olisi helppo ehkäistä linjaamalla selkeät säännöt seuran sisällä. Esimerkiksi niin, että tietyn summan ylittävät hankinnat pitää allekirjoituttaa/hyväksyttää hallituksen jäsenillä.

Informantti 5 mukaan olisi myös tärkeä, että seuran sisäinen viestintä olisi avointa ja toimisi moitteettomasti. Ensinnäkin on tunnistettava totuus ja hyväksyttävä se, jonka jälkeen se tulisi myös viestiä kaikille seuran tahoille ymmärrettävästi. Kun ongelmat ovat tiedossa, kaikkien tahojen on helpompi lähteä muuttamaan omaa toimintaa sen mukaan, että ongelmista päästäisiin eroon tai niitä ei ainakaan pahennettaisi.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Urheilijat joutuvat pelikentillä venymään uskomattomiin suorituksiin, mutta urheilutoiminnan pyörittäminen vaatii seuran taustahenkilöiltä vähintäänkin yhtä kovia ponnistuksia. Urheilun toimintaympäristö on monimutkainen ja seurojen taloudelliseen tilaan vaikuttaa lukuisat eri tekijät, niin pelikentillä kuin sen ulkopuolellakin.

Yleisesti voidaan todeta, että urheilu on liiketoiminnallisesta näkökulmasta katsottuna heikkoa bisnestä – ainakin palloilulajit. Urheilun ominaispiirteiden ja rakenteellisten ongelmien takia urheiluseurojen talous pettää hyvin usein. Taloudellisilta haasteilta päästään tuskin koskaan eroon, mutta niiden vaikutusta voidaan kuitenkin yrittää lieventää. Rakenteelliset ongelmat ovat pidemmän aikavälin ongelmia, joiden muuttamiseen tarvitaan kaikkia urheilun parissa toimivia tahoja.

Ongelman aiheuttajat ovat jaettavissa selkeästi kahteen ryhmään. Urheilun toimintaympäristölle ominaiset erityispiirteet, epävarmuus, menestyksen tavoittelu sekä tunneperäisyys asettavat toiminnalle omat haasteensa. Epävarmuutta aiheuttaa urheilun toimintaympäristön moniosaisuus. Tämä on havainnollistettu myös hyvin urheilun ekosysteemissä (Kuvio 1.). Myös joukkueiden riippuvuus menestyksestä lisää toiminnan epävarmuutta. Menestys myös asetetaan liian suureen arvoon ja usein päätökset ja laskelmat perustetaan mahdollisen menestyksen varaan. Jos menestystä ei tulekaan vaikuttaa se valitettavasti myös seuran taloudelliseen tilaan. Heikkoon menestykseen saattaa puolestaan vaikuttaa joukkueen yksilöiden henkilökohtainen heikko menestys pelikentillä. Seurojen tulot ovat usein myös todella epävarmalla pohjalla, koska suuri osa seurojen tuloista tulee lipputuloista tai jäseniltä perittävänä maksuina. Ihmiset ovat hyvin kriittisiä ja heidän mielipiteet ja preferenssit urheilun seuraamista ja sen harrastamista kohtaan saattavat vaihdella useaankin otteeseen. Tämä heijastuu usein myös seurojen taloudelliseen tilanteeseen.

Ominaispiirteisiin on luettavissa myös urheilun rakenteelliset ongelmat, joita ovat esimerkiksi tietyllä tapaa jopa väärät asenteet urheilutoimintaa kohtaan. Tutkimuksessa ilmeni vallitsevana näkemyksen olevan, että urheilutoiminnassa rahat ovat aina niukoilla ja taloudellisia ongelmia kohdataan väistämättä. Yhdistyksen määritelmäänkin kuuluu melkein pä taloudellisen tilanteen niukkuus. Osin tämä onkin totta, mutta jos asenne on tämä, korjaaviin toimenpiteisiin ei välttämättä edes viitsitä ryhtyä. Ajatellaan, että on normaalia elää kädestä suuhun periaatteella. Olennaista tässä on kuitenkin muistaa myös se, että nämä taloudelliset ongelmat ovat lähinnä vain palloilulajien ongelma. Tätä monet haastattelvatkin alleviivasivat.

Rakenteellisiin ongelmiin on luettavissa myös sopimuksiin liittyvät tekijät. Urheilussa kulu puolen sopimukset rakennetaan lähes poikkeuksetta kiinteiksi. Tulopuoli saattaa taas kei- nahdella puolelta toiselle useaan otteeseen kauden aikana. Ongelmat nousevat esiin juuri silloin kun tulot kauden aikana eivät vastaa budjetoituja, eikä määräaikaaisia sopimuksia pelaajien, valmentajien tai salivuokrien suhteen voida irtisanoa. Urheilun rakenteelliset viat vaikuttavat myös seurojen velkaantumiseen. Monet tahot luovat mahdollisuuden seurojen velkaantumiselle. Kaupungit ja muut harrastustilojen vuokraajat, eivät välttämättä peri velkoja tarpeeksi aktiivisesti. Maksamattomista veloista ei myöskään aseteta tarpeeksi tiukkoja sanktioita.

Toinen ryhmä johon urheiluseurojen ongelmat voidaan jakaa, on seuran johtoon ja hallin- toon liittyvät tekijät. Seurajohtajat tekevät paljon asioita väärin ja jättävät puolestaan tär- keitä asioita tekemättä. Johdon ammattitaidon puute, niin yleisen johtamisen sekä päätök- sentekokyvyn kuin talousjohtamisen ja suunnittelun saralla vaikuttavat negatiivisesti seu- ran taloudelliseen tilanteeseen. Urheiluseurajohtamisessa voidaan nähdä paljon yhtäläi- syyksiä normaalin kaupallisen yrityksen johtamiseen nähden. Urheiluseuraa tulisikin joh- taa aivan kuten yrityksiäkin. Seuratoiminnassa johtamisen painopiste tulisi olla henkilöstö- johtamisessa, talousjohtamisessa ja pitkän tähtäimen suunnitelmallisuudessa. Urheiluseu- ran voima on sen toimijoissa ja sen tärkein voimavara on motivoitunut ja innostunut henki- löstö (Heikkala ym. 2014, 34). Tämän takia seurajohtamisessa korostuu henkilöstöjohta- misen periaatteet.

Toiminnan suunnittelemattomuus leimaa urheiluseuratoimintaa, kuten myös yleisestikin yhdistystoimintaa. Vallitseva mielipide, joka tutkimuksessa ilmeni, oli toiminnan suunnitte- lemattomuus. Seuran johto ei malta syventyä pohtimaan tarkemmin organisaation nykyti- lannetta ja toimintaympäristön vaikutusta sen toimintaan. Toiminnalle ei myöskään laadita selkeää strategiaa tai aseteta tarpeeksi haastavia, mutta realistisia tavoitteita. Tästä joh- tuen seuratoiminta on usein lyhytkantoista ja joidenkin seurojen elinkaari on hyvin lyhyt.

Talousjohtamisessa tehdyt virheet puolestaan konkretisoituvat selkeimmin suoraan seu- ran taloudelliseen tilaan. Hyvin hoidettu talous on edellytys kaikelle muulle toiminnalle, kuten itse pelaamiselle, toiminnan kehittämiseksi ja jatkuvuudelle. Tutkimuksessa yleinen mielipide oli, että laskennan ja tarkan suunnittelun puute sekä osaamattomuus budjetoin- nissa aiheuttavat usein ongelmia seuroissa. Budjetoidut summat, lähinnä tulopuolelle ei- vät perustu mihinkään tarkkoihin laskelmiin, vaan pikemminkin johonkin epämääräiseen toiveeseen siitä mitä saattaa tapahtua. Oikeaoppisesti budjetointi pitää perustaa tarkkoihin laskelmiin ja se tulee yhdistää toimintasuunnitelmaan (Loimu 2013, 104–105).

Vaikka ongelmien aiheuttajissa on paljon yhtäläisyyksiä ammattilaisseurojen sekä harraste- ja junioriseurojen välillä, on myös mielekästä huomioida tekijät, jotka ovat ominaisia vain toiselle ryhmälle. Lähinnä pienempien harraste- ja junioriseurojen ongelmana on pelaajien lukumäärä. Ongelmia aiheutuu silloin jos joukkueessa ei ole pelaajia tarpeeksi. Harrasteseuroissa tärkein tulonlähde on jäsenmaksut. Ammattilaisseuroissa tärkein tulonlähde puolestaan on lipputulot, sekä sponsorisopimukset. Harrasteseurojen toimintaa kuvastaa myös johtamisen ammattitaidottomuus sekä työntekijöiden vapaaehtoisuus. Isommissa ammattilaisseuroissa toiminta on usein organisoidumpaa ja päätoimisia työntekijöitäkin löytyy. Lähinnä vain ammattilaisurheiluun ongelmia ovat pelaajien sopimuksiin liittyvät tekijät. Pelaajien sopimukset ovat huomattavan suuri kuluerä ja ne saattavat sisältää sopimusjuridisestikin hankalia pykälä, joista aiheutuu turhia kuluja seuroille esimerkiksi pelaajan suoriutuessa odotettua heikommin pelikentillä.

Urheiluseurojen taloudellisia ongelmia on myös mahdollista yrittää ehkäistä. Kokonaan kaikista ongelmanaiheuttajista ei voida päästä eroon, mutta niiden vaikutusta seuratoimintaan on mahdollista lieventää. Merkittävin tekijä, jolla seurojen talousongelmat olisivat ehkäistävissä, on sen seuran johtamiskäytäntöihin keskittyminen. Johdon ammattitaitoon ja päätöstentien rationaalisuuteen liittyvillä tekijöillä voi saada jo paljon aikaan. Lisäksi urheilujohtajan tulisi pystyä tekemään myös vaikeita päätöksiä ja osata irrottaa tunneperäisyys omasta toiminnasta. Tärkeäksi tekijäksi nousi myös taloudellisen ajattelun kehittäminen ja ennen kaikkea tuntemus urheilusta toimintaympäristönä.

7.1 Tutkimuksen reliabiliteetti

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettiä voidaan nähdä vaikuttavan siinä käytettyjen menetelmien oikeellisuus, tutkimuksen ajattomuus sekä tulosten johdonmukaisuus (Kirk & Miller, 41–42). Tutkimuksen reliabiliteetti on huomioitu menetelmävalinnoissa. Haastattelumenetelmänä teemahaastattelu ja aineiston analyysimenetelmänä teemoittelu ovat molemmat kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia ja kuten aiemminkin todettu, tälle tutkimukselle valideja menetelmiä. Haastattelukysymykset on pyritty rakentamaan tutkimuksen objektiivisuutta ajatellen niin, että ne eivät rajaa haastateltavien vastauksia liikaa, vaan haastateltavien vastaukset perustuvat heidän tietoon ja kokemukseen aiheesta.

Vastausten luotettavuutta on pyritty parantamaan myös tekemällä haastattelut nimettöminä. Anonyyminä haastateltavat ovat avoimempia kertomaan arkaluontoisemmistakin aiheista, jolloin riski vastausten paikkansa pitämättömyydestä pienenee.

Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa se on pyritty myös sitomaan teoriakehykseen ja jatkamaan tulokset omiksi teemoikseen, niin että olennaisimmat ja keskeisimmät käsitteet

nousevat esille. Läpinäkyvyyden kannalta myös eriäviä mielipiteitä ja harvemmin esille nousseet teemat ovat huomioitu. Kaikki haastattelut ovat myös nauhoitettu ja litteroitu sanasta sanaan, jonka pohjalta analyysi toteutettiin. Tällä on pyritty minimoimaan tutkijasta itsestä johtuvaa subjektiivisuutta.

On kuitenkin hyvä huomioida, että tutkimus keskittyy vahvasti joukkuelajeihin ja vielä tarkemmin palloilulajeihin, joiden keskuudessa taloudellisia ongelmia eniten ilmenee. Teoriaosuus on yhdistettävissä yleisesti yhdistyspohjaiseen toimintaan ja osa tutkimuksen tuloksistakin. Esimerkiksi yhdistystoiminnan hallinnon amatöörimäisyys ja ammattitaidottomuus on sitä leimaava yleinen piirre. Tutkimuksen tuloksissa on kuitenkin paljon vain urheilutoiminnalle ja erityisesti palloilulajien seuroille ominaisia piirteitä. Tutkimukselle mielekästä olisi ollut ottaa huomioon myös muiden kuin kyseisten palloilulajien seuroja.

Tutkimus toteutettiin myös lähinnä pääkaupungin ja Turun seudun alueille keskittyneiden asiantuntijoiden ja seuratoimijoiden keskuudessa. Tutkimuksen tulokset eivät välttämättä kerro koko totuutta ilmiötä tarkasteltaessa maantieteellisten alueiden näkökulmasta.

7.2 Pohdinta ja johtopäätökset

Urheiluseuratoiminta poikkeaa monelta osin normaalin kaupallisen yrityksen toiminnasta, joten erittäin tärkeää on tiedostaa urheilutoiminnan erityispiirteet ja huomioida nämä myös seuratoimintaa pyöritettäessä. Kuten edellä on todettu seurojen taloudelliset ongelmien aiheuttajat voidaan jakaa kahteen ryhmään. Yksittäinen seura voi omalla toiminnallaan vaikuttaa eniten organisaation sisäisistä tekijöistä aiheutuviin ongelmiin. Seuratoiminnan johtamista ja hallinnointia leimaa amatöörimaisuus. Sitä kuvastaa ammattitaidottomuus sekä toiminnan organisoimattomuus. Urheilun eri muodot ovat monelle elintärkeä harrastus, mutta urheiluseuratoiminnan pyörittäminen ei saisi olla kenenkään harrastus, tai ainakin siihen tulisi suhtautua asianmukaisella vakavuudella. Heikko hallinto ja toiminnan pyörittäminen ”vasemmalla kädellä” vaarantaa pahimmillaan monen henkilön mahdollisuuden toteuttaa rakasta harrastustaan. Alle olenkin listannut *Hyvän urheilujohtajan muistilistan*. Nämä ovat tekijöitä, joita jokaisen urheilun parissa toimivan tulisi huomioida:

- **Tiedosta urheilun erityispiirteet:** Urheilun toimintaympäristössä vallitsee lukuisia vain sille ominaisia piirteitä. Tiedosta ja sisäistä nämä kaikki erikoisuudet ja miten ne vaikuttavat oman seuran toimintaan. Käytä tarvittaessa urheilutoiminnan asiantuntijoita apuna ja kehitä itseäsi niin, että jonain päivänä olet itse urheiluseuratoiminnan ammattilainen.

- **Päätöksentekokyky:** Päätöksiä tehdessä, aseta tunteet ja perinteet sivuun. Johtajana toimimisessa joutuu välillä tekemään ikäviäkin päätöksiä toiminnan jatkuvuuden säilyttämiseksi.
- **Rationaalisuus:** Perusta päätökset aina rationaalsiin perusteisiin. Lopeta toivotaan-toivotaan-ajattelu ja tee tarkkoja laskelmia, joihin päätökset perustuvat. Älä anna tunteiden ohjailla päätöksentekoa.
- **Pitkän tähtäimen suunnitelmallisuus:** Katso aina myös 5-10 vuoden päähän. Tehkää toiminnalle selkeä suunnitelma yhdessä. Rakentakaa seuralle toiminnan käsikirja yhdessä, josta ilmenee yhteiset pelisäännöt, toimintatavat sekä keskeiset tavoitteet. Tehkää jokaiselle kaudelle oma toimintasuunnitelma yhdessä, jota kaikki sitoutuvat noudattamaan.
- **Seuranta:** Seuraa tavoitteidenne edistymistä. Seuraa myös taloudellista tilaa jatkuvasti, eikä pelkästään kauden jälkeen vuosikokouksessa. Seuraa myös operatiivisten toimintaprosessien toteutumista ja anna rakentavaa palautetta niistä vastaaville henkilöille.
- **Budjetointi:** Rakenna budjetti aina taloudellisiin laskelmiin perustuen, äläkä keksi mitään omasta päästä. Muuta nollatulosaajatusmalli ja keskity mieluummin 10 % tuottotavoitteisiin. Yleishyödyllinenkin yhdistys voi tehdä voittoa, kunhan voittoja ei jaeta sen jäsenille, vaan ne käytetään yleishyödyllisyyttä vaalien. Talleta rahaa myös säästöön huonon päivän varalle.
- **Ihmisten johtaminen:** Johda ihmisiä, älä asioita. Innostunut ja motivoitunut henkilöstö on urheiluseuran tärkein voimavara. Motivoi ja jaa vastuullisia tehtäviä. Sitoutukseen vapaaehtoinen henkilöstö tarvitsee haasteellisia tehtäviä sekä onnistumisen tunteita.
- **Markkinointi:** Keskity markkinointiin. Tärkein tuloerä on usein jäsenmaksut, joten pidä huolta seuran tietoisuudesta ja hanki uusia pelaajia. Rakenna seurabrändistä koko kotipaikkakunnan yhteinen konsepti. Sosiaalinen media tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet urheiluseurojen kohdennettuun markkinointiin. Käytä tässäkin tarvittaessa ulkopuolisen ammattilaisen apua tai valjasta seuran vanhimmat juniorit markkinointiin. Nuorissa on erityisesti sosiaalisen median saralla valtava potentiaali.
- **Viestintä:** Perusta seuratoiminta avoimen viestinnän varaan. Tee toiminnasta läpinäkyvää ja informoi kaikkia sidosryhmiä asianmukaisella tavalla. Avoin viestintä rakentaa luottamusta johdon ja hallinnon toimiin.
- **Toiminta-ajatus:** Muista. Tehtävä on tärkein.

Näihin kyseisiin tekijöihin keskittymällä, seurala kuin seurala on mahdollisuus välttää tai ainakin lieventää heikosta taloudellisesta tilasta aiheutuvia ongelmia.

Urheilun toimintaympäristössä vallitsee myös rakenteellisia ongelmia, jotka aiheuttavat seuroille taloudellista ahdinkoa. Nämä ovat tekijöitä, joihin yksittäinen seura ei voi toiminnallaan vaikuttaa. Muutosten aikaansaamiseksi tarvitsemme isompia muutoksia koko urheilutoiminnan rakenteisiin. Seurat ajautuvat lopullisesti konkurssiin usein maksamattomien velkojen takia. Kyse on siitä, että seuroille annetaan mahdollisuus välinpitämättömään toimintaan. Velkojen suhteen lajiliittojen, sekä kaupunkien suhtautuminen on liian löyhää. Seuroille pitäisi asettaa tiukemmat säännöt ja sanktiot, kun sen maksamattomien velkojen määrä ylittää jonkin tietyn pisteen. Rahallista sakkoa ei kannata harkita, koska se ajaisi seuran vain syvemmälle ongelmiin, mutta esimerkiksi toimintakielto tulevalle kaudelle, voisi olla tarpeeksi tiukka sanktio, jolloin seurat suhtautuisivat velkoihin sopivalla vakavuudella.

Sopimuksiin liittyvät tekijät ovat myös yksi urheilun rakenteellinen ongelma. Suurin ongelma tässä on se, että urheilun epävarmuudesta johtuen myös seuran tulopuoli on usein hyvin epävarmalla pohjalla. Kulupuoli puolestaan on yleensä kiinteä. Harjoitustilasopimukset tehdään usein aina esimerkiksi kaudeksi kerrallaan. Myös pelaaja- ja valmentajasopimukset ovat määräaikaista ja lähes mahdoton irtisanoa. Seuran tulojen heilahdellessa ja esimerkiksi useiden pelaajien lopettaessa seuroilla tulisi olla jokin turva myös irtisanoutua loppukauden salivuokrasopimuksista. Myös esimerkiksi valmentajien palkkaus tulisi perustua jollain tasolla tuloksellisuuteen. Jos joukkueen tulos on heikko, voisi seura irtisanoa valmentajan sopimuksen kesken kauden ja valmentajalta jäisi palkasta tulokseen sidottu osuus saamatta.

Urheilun piirissä vallitsevia asenteita tulisi myös muuttaa. Vaikka ei puhuttaisi edes vielä pääsarjatason ammattilaisurheilusta, monissa lajeissa pelaaminen pyritään tekemään osalle pelaajista ilmaiseksi tai maksetaan jopa pieniä summia. Esimerkiksi salibandyn 1.- ja 2. divisioonassa osalle pelaajista maksetaan pieniä summia ja tarjotaan ilmaisia varusteita. Näissä sarjoissa huomattavia kuluja aiheutuu esimerkiksi pelimatkoista, harjoitusleireistä ja valmentajien palkoista. Fanikulttuuri ja lipuista saatavat tulot eivät kuitenkaan ole sitä tasoa, että seurojen kannattaisi jäseniltään saatavat tulot jättää kokonaan pois. Pelaajille maksamista perustellaan sillä, että näin saadaan joukkueisiin pelaajia ja parempia pelaajia kuin toisilla joukkueilla. Seuran jäseniltä voisi hyvin periä esimerkiksi 200 euroa kaudesta, joka on sekin suhteellisen alhainen summa. Tällöin 30 pelaajan joukkue saisi 6 000 euroa budjettiinsa lisää tuloja. Yksittäinen seura on käytännössä kuitenkin voimaton asian suhteen. Jos se yksin perii pelaajiltaan maksuja ja muut seurat jatkavat vanhalla toimintamallilla, pelaajat siirtyvät muihin seuroihin. Muutoksen avulla voitaisiin ehkäistä

seurojen taloudellisen toiminnan ajautumista negatiiviseksi, mutta sen aikaansaamiseksi tarvitaan lajiliiton tukea ja vallitsevien käytäntöjen muuttamista kaikkien seurojen suhteen.

Urheiluseurojen taloudelliset ongelmat ovat melko uusi ja ajankohtainen ilmiö. Aiempaa tutkimukseen perustuvaa tietoa ei löytynyt ollenkaan, joten tämä opinnäytetyö tuo uutuusarvoa aihepiiriin keskusteluun. Tutkimuksessa ilmenneet ongelmat keskittyvät lähinnä palloilulajien, eli jääkiekon, koripallon, jalkapallon ja salibandyn seuroihin, joissa talousongelmia ilmenee eniten. Tutkimuksen sisällöllisistä syistä johtuen, sitä ei ollut mahdollista laajentaa kuitenkaan tämän aikataulun puitteissa.

Tutkimukseni luo hyvät lähtökohdat useille eri jatkotutkimuksille. Tämä tutkimus keskittyy seuroihin ja lajeihin, joissa kohdataan yleisimmin taloudellisia ongelmia. Jatkossa olisi mielekästä tutkia myös tässä tutkimuksessa ilmenneiden tulosten yhdistettävyyttä muihin kuin palloilulajien tai joukkuelajien seuroihin. Tutkimuksessa nousi esille myös suomalaisten seuratoimijoiden heikko tietoisuus ilmiöstä kansainvälisellä tasolla. Tämä tutkimus luo erinomaiset lähtökohdat aiheen vertailulle myös kansainvälisellä tai Suomessa maantieteellisellä tasolla.

Tämä tutkimus antaa myös hyvän tietoperustan produktiivisille projekteille. Tutkimus luo hyvät lähtökohdat esimerkiksi seurojen taloudellisen toiminnan kehitysprojekteille.

7.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman työn arviointi

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan oli hyvin opettavainen. Prosessi käynnistyi toimeksiantajan kanssa käydyillä palavereilla, joissa yhdessä määriteltiin opinnäytetyön lähtökohdat, keskeinen sisältö, vaatimukset sekä asetettiin tavoitteet. Varsinainen opinnäytetyön työstäminen aloitettiin maaliskuussa ja tutkimuksen haastattelut suoritettiin huhtikuun ja lokakuun välisenä aikana.

Opinnäytetyöprosessin työstämisen erittäin haasteelliseksi teki toukokuun aikana aloittamani uudet työtehtävät. Täyspäiväinen ja vakituinen työ vei huomattavan ison osan ajastani. Neljä kuukautta kestäneen koulutusjakson ajan jouduin priorisoimaan ajankäytöni niin, että ajankäytön painopiste oli uusissa työtehtävissäni. Arkisin vuorokaudesta oli vain muutama tunti käytettävissä opinnäytetyöprosessin eteenpäin viemiseen. Tästä johtuen opinnäytetyön valmistumisen ajankohtaa jouduttiin hieman venyttämään, alun perin aikataulutettua myöhemmäksi. Pyrin informoimaan toimeksiantajaa prosessin kehityksestä sekä sitä hidastavista tekijöistä ja he olivat ymmärtäväisiä sekä joustavia aikataulun suhteen. Erittäin tiukasta aikataulusta huolimatta, koen onnistuneeni kokonaisprosessin

hallinnassa kiitettävän hyvin. Opinnäytetyön työstäminen, työelämän sekä henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen on ollut todella opettavainen kokemus erityisesti aikataulullisten tekijöiden suhteen.

Haasteelliseksi opinnäytetyön työstämisen teki myös tutkittava aihe ja erityisesti sen ajan-kohtaisuus. Urheiluseurojen taloudelliset ongelmat ovat melko uusi ilmiö ja ongelmien ilmenemiseen sillä saralla on herätty vasta viime vuosien aikana. Aiheesta löytyy paljon erilaisia uutisia ja artikkeleita, mutta kirjallisuutta ei käytännössä ollenkaan. Tämä teki erityisesti diskurssin luomisesta haasteellista, kun aiheeseen suoraan liittyvää aineistoa on hyvin rajoitetusti saatavilla. Enemmistö suomalaisista urheiluseuroista on yhdistyspohjaisia. Opinnäytetyössä on pyritty soveltamaan yhdistyskirjallisuutta, keskittymällä erityisesti urheiluseuran toimintaan vahvasti sidoksissa oleviin aihealueisiin.

Opinnäytetyöprosessin aikana yksi merkittävimmistä oppimistani asioista oli empiirisen tutkimuksen teko ja siinä käytettävät menetelmät. Käytännössä tämä tarkoitti kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiin, termeihin ja tutkimuksen suunnitteluun perehtymistä. Tutkimusta tehdessä oman minuuttiaikataulun sovittaminen haastateltavien omiin aikatauluihin oli hyvin haasteellista. Tutkimukseni kautta hankittu tieto nousi korvaamattoman arvokkaaksi juurikin vähäisen teoreettisen aineiston saatavuuden takia. Kokonaisprosessin onnistumisen kannalta oli erittäin tärkeää löytää hyvät haastateltavat tutkimukseen. Koen että sain paljon arvokasta informaatiota irti heitä haastatellessa.

Kokonaisprosessin onnistumisen kannalta arvokkaaksi koin myös vuoropuhelun oman opinnäytetyökoordinaattorin sekä opiskeluystävieni kanssa. Pyrin informoimaan oman työni vaiheita sekä työn sisältöä mahdollisimman läpinäkyvästi, niin että opponointien sekä opinnäytetyökoordinaattorin palautteen hyöty saataisiin maksimoitua.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esille urheiluseurojen taloudellisiin ongelmiin ajavia tekijöitä ja löytää puolestaan niitä ehkäiseviä tekijöitä. Tavoitteet voidaan todeta saavutetuiksi. Tutkimustulosten, teorian sekä johtopäätösten perusteella on mahdollista saada ymmärrys urheiluseurojen taloudelliseen ahdinkoon ajavista tekijöistä ja siitä miten näitä voidaan yrittää ehkäistä. Kaikkiin lähtökohtiin nähden opinnäytetyön kokonaisprosessi onnistui mielestäni kiitettävästi.

Lähteet

Aaltonen, R. 2015. Opinnäytetyö. Kolmannen sektorin merkitys ikääntyvien hyvinvointipalvelujen tuottajana. Turun ammattikorkeakoulu. Luettavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97378/Aaltonen_Rami.pdf?sequence=1

Baran, R., Galka, R. & Strunk, D. 2008. Principles of Customer Relationship Management. West Group Eagan. Minnesota.

Dávila, A., Foster, G. & O'Reilly N. 2016. Sports Business Management – Decision Making Around the Globe. Routledge. New York.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Forbes 2016. Business. FC Barcelona Posts Record Revenue of \$750 Million. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2016/07/26/fc-barcelona-posts-record-revenue-of-750-million/#71f560c97103>. Luettu: 2.10.2016.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro. Helsinki.

Heikkala, J. & Krook, P. & Pekkarinen, H. 2014. NÄE, KOE, TEE – Yhdistyksen strategia-opas. Aldus Oy. Lahti.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Iltasanomat 2015. Urheilusanomien jättitutkimus junioriurheilun hinnoista. Luettavissa: <http://www.iltasanomat.fi/muutlajit/art-2000000888035.html>. Luettu: 10.10.2016.

Juutinen, S., Lilja, M., Lindgren, G., Perälä, J., Reinikainen, M. & Steiner M. 2008. Yhdistyksen hyvä hallinto. WSOYpro. Helsinki.

Kansalaisyhteiskunta 2007. Lyhyt oppimäärä kansalais- ja järjestötoiminnan historiaa. Luettavissa:

http://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/historiaa/lyhyt_oppimaara_kansalais-_ja_jarjestotoiminnan_historiaa Luettu: 4.8.2016

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro.

Kirk, J. & Miller, M. 1986. Reliability and Validity in Qualitative Research. Sage Publications. Newbury Park.

Klaukkalan NMKY ry. 2016. Luettavissa: http://klanmky-com-bin.directo.fi/@Bin/6e7c2c4dd0abcc5eae717c83a22ceb4b/1473268630/application/pdf/358650/Toimintak%C3%A4sisNMKY_v1.pdf. Luettu: 2.9.2016

Konkurssikypsä seura sulki pelaajilta oluthanat – porskuttaa nyt liigan piikkipaikalla. Yle Urheilu. 2015. Luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-8383259>. Luettu: 20.10.2016

Konttinen, E. Jyväskylän yliopisto. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Luettavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori>. Luettu: 13.8.2016

Koripalloliitto. 2016. BASKET.FI. Suomen Koripalloliitto pähkinänkuoressa & Päätöksen-teko. Luettavissa: <http://www.basket.fi/asiakaspalvelu/liittoaesittely/>. Luettu: 25.10.2016

Kostiainen, P. 1997. Jokerit. Suomalaisen jääkiekkoilun tuhkimotarina. WSOY. Porvoo.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö & säilytys. Vastapaino.

Lippu.fi. 2016. Lippupiste Oy. Luettavissa: <http://www.lippu.fi/tickets.html?affiliate=ADV&doc=info/imprint>. Luettu: 25.10.2016

Loimu, K. 2013. Yhdistystoiminnan käsikirja. Talentum.

Mäenpää, P. & Korkatti, S. 2012. SLU-Julkaisusarja 1/2012. Urheiluseurat 2010-luvulla. Sporttipaino Oy.

Mäkelä, K. & Pirttimäki, O. 2010. Median ja urheilun välinen suhde. Opinnäytetyö. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Turun toimipaikka.

Mäntylä, M. 25.11.2013. Urheiluseuran budjetointi – vältä nämä kolme tyypillistä virhettä. Luettavissa: <http://ainaennenkin.fi/urheiluseuran-budjetointi-valta-nama-kolme-tyypillista-virhetta/#comments>. Luettu 25.10.2016

Määttä, A. 2015. Strategia urheiluseuralle. Opinnäytetyö. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Oulun ammattikorkeakoulu. Luettavissa:

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/87861/Maatta_Annu.pdf?sequence=1.

Nieminen, R. 2000. Selvitysmiehen ehdotus kansalaistoiminnan ja liiketoiminnan julkisen tukemisen eriyttämisessä noudatettavista periaatteista erityisesti liikuntajärjestöjen osalta. Opetusministeriö. Helsinki.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2016. Liikuntapolitiikka. Luettavissa:

<http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/liikuntapolitiikka/?lang=fi>. Luettu: 25.10.2016

PuHu Juniorit ry 2016. Toimintaohjeet. Toimintakäsikirja. Luettavissa:

http://www.puhujuniorit.fi/files/Toimintaksikirja_150616.pdf.

Pynes, J. 2013. Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations : A Strategic Approach. Jossey-Bass. San Francisco.

Saastamoinen, A. 2015. Vapaaehtoistoiminnan johtaminen urheiluseurassa. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto-yliopisto Kauppakorkeakoulu.

Seuraohjelma. 2016. Työkaluja jalkapalloseuran kehittämiseen. Seuran joukkueen taloudenhoito. Luettavissa:

<http://seuraohjelma.fi/seuranhallinto/seuratoimijat/osaamisenkehittaminen/joukkueenjohtajakoulutus/joukkueenjohtajaopas/6seuranjoukkueentaloudenhoito>. Luettu: 15.9.2016

Sport.fi 2016. Lajiliitot. Luettavissa: <http://www.sport.fi/etusivu/lajiliitot>. Luettu: 16.8.2016

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. Talentum Media Oy.

Yhdistyslaki 26.5.1989/503

Yhdistystieto 2016. Rekisteröimätön yhdistys. Luettavissa: <http://yhdistystieto.fi/wiki/57-rekisteroimaton-yhdistys>. Luettu: 8.9.2016